

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

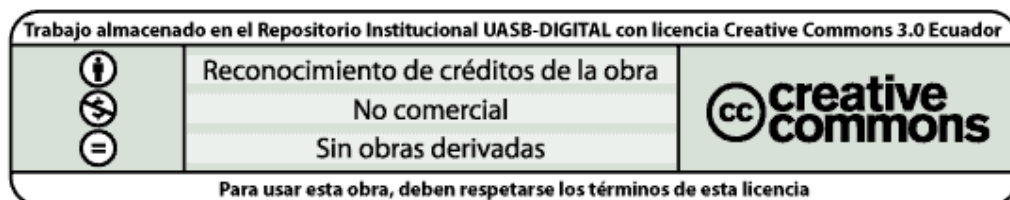
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para
el sector maderero ecuatoriano**

Autora: Daniela Cristina Méndez Posligua

Tutora: Genoveva Espinoza Santeli

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Daniela Cristina Méndez Posligua, autora de la tesis intitulada “Modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para el sector maderero ecuatoriano” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

04 de julio de 2017

.....
Ing. Daniela Méndez Posligua

Resumen

La responsabilidad social empresarial para las empresas madereras ecuatorianas está presente como un reto por asumir, pues contempla aspectos sociales, económicos y ambientales que otorgan a la empresa un valor diferente al tradicional ya que atraviesa aspectos de sustentabilidad y de desarrollo. La RSE muestra el camino hacia un negocio en donde los beneficios van más allá de los económicos y las relaciones con sus grupos de interés tienen un propósito y es mantenerlas perdurables en el tiempo para que puedan ser aprovechadas a plenitud.

El modelo de gestión sustentable destaca la importancia de la responsabilidad social empresarial dentro de la visión corporativa en la industria maderera del Ecuador, recoge los aspectos relevantes que debería contener un modelo para que funcione como una herramienta empresarial tanto para los pequeños productores de madera como para las grandes corporaciones que se dedican a la actividad de extracción como a la comercialización de madera.

El primer capítulo detalla el fundamento teórico, origen, etapas y evolución de la RSE a través de los años, el valor compartido y las herramientas que han desarrollado organismos internacionales relacionados con la gestión de la RSE, la gestión forestal sustentable basándose en el buen gobierno corporativo y el negocio sustentable, se considera la evaluación de los sistemas de gestión con el retorno social de la inversión y la teoría de los *stakeholders*. En el segundo capítulo se analiza el sector maderero ecuatoriano, principales mercados de exportación, desarrollo forestal sustentable ecuatoriano en referencia a reforestación, recuperación de suelos, manejo de residuos y educación ambiental, las empresas relevantes del sector. En el tercer capítulo corresponde a la metodología de investigación mediante un estudio de caso a la empresa Novopan del Ecuador, se llevó a cabo un *focus group* al cual se aplicó el mapeo de actores claves para determinar las implicaciones y materialidad de los grupos de interés para las empresas madereras, también se consideró un referente internacional de negocios para conocer qué factores influyen en su reputación. En el cuarto capítulo se construye el modelo de gestión de RSE para las empresas madereras del Ecuador fundamentado por los indicadores del GRI, buen gobierno corporativo, desarrollo forestal sustentable y en los pilares de la RSE como son las dimensiones: social, económica y ambiental. En el último capítulo, se mencionan conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Dedicatoria

A mi esposo por su infinito amor y apoyo, a mis padres y hermanas por haber sido el pilar fundamental en cada proyecto en mi carrera, y a mi sobrino por ser la luz de mi vida.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi carrera profesional.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por todos los conocimientos impartidos a través de su cuerpo docente, quienes aportaron mucho en este trayecto para culminar esta meta.

A mi tutora Genoveva Espinoza Santeli por todo su especial apoyo, su experiencia y sus conocimientos como valioso aporte al desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenidos

Introducción	8
Capítulo primero La responsabilidad social empresarial	12
1. Origen de la responsabilidad social empresarial.....	12
2. Conceptualización de la responsabilidad social empresarial	13
3. Teorías de la responsabilidad social empresarial	15
4. Etapas de la responsabilidad social empresarial	17
5. Drivers de la responsabilidad social empresarial	19
6. Valor compartido	20
6.1 Formas de creación del valor compartido	21
7. Modelo de gestión sustentable	23
8. Estándares de responsabilidad social empresarial	24
8.1 Norma ISO 26000	25
8.2 Pacto Global	26
8.3 Global Reporting Initiative (GRI)	27
9. Gestión forestal sustentable	29
9.1 Buen gobierno corporativo	31
9.2 Negocio sustentable	31
10. Retorno social de la inversión ambiental (Social return on investment SROI).....	32
10.1 Etapas del SROI	33
11. Teoría de los stakeholders	34
12. Mapeo de actores clave	35
13. Responsabilidad social en Ecuador	36
14. Modelos de gestión en RSE en el mundo	37
Capítulo segundo Análisis de la gestión de RSE en el sector maderero	38
1. La industria forestal	38
2. Sector forestal ecuatoriano	40
3. Principales mercados de exportación	45
4. Desarrollo forestal sustentable en el Ecuador	46
4.1 Reforestación	47
4.2 Recuperación de suelos	47
4.3 Manejo de residuos	47

4.4 Educación ambiental	48
5. Empresas madereras ecuatorianas que tienen una política de RSE	48
5.1 Novopan del Ecuador S.A.	49
5.2 Aglomerados Cotopaxi S.A	50
Capítulo tercero Metodología de investigación	52
Capítulo cuarto Propuesta del modelo de gestión para empresas madereras en el Ecuador	54
1. Ámbitos del modelo de gestión sustentable	57
2. Indicadores del GRI para la industria maderera	57
3. Modelo de gestión para una empresa maderera	59
Capítulo quinto Conclusiones y Recomendaciones	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	65

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Teorías de la responsabilidad social empresarial.....	15
Cuadro No. 2 Etapas de la responsabilidad social empresarial.....	17
Cuadro No. 3 Diez principios del pacto global.....	27
Cuadro No. 4 Evolución de la balanza comercial sector madera 2011-2015.....	41
Cuadro No. 5 Evolución de la balanza comercial sector madera.....	42
Cuadro No. 6 Evolución por Ecuador de derivados de madera.....	43
Cuadro No. 7 Exportaciones por Ecuador de derivados de madera.....	44
Cuadro No. 8 Principales mercados de exportación (Miles de dólares).....	45
Cuadro No. 9 Principales mercados de exportación (Toneladas).....	46
Cuadro No. 10 Mapeo de Actores Clave.....	55
Cuadro No. 11 Propuesta de indicadores del GRI para empresas madereras.....	58
Cuadro No. 12 Propuesta de modelo de gestión de RSE para empresas madereras ..	60
Cuadro No. 13 Modelo de gestión de RSE para empresas madereras (Ambiental) ..	61
Cuadro No. 14 Modelo de gestión de RSE para empresas madereras (Social).....	62
Cuadro No. 15 Modelo de gestión de RSE para empresas madereras (Económico) ..	63

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1 Componentes del modelo de gestión sustentable.....	24
Gráfico No. 2 Evolución exportaciones sector madera y muebles	41
Gráfico No. 3 Ámbitos generales para propuesta de modelo de gestión.....	57

Introducción

La presente investigación está orientada a conocer si las empresas madereras consideran a la responsabilidad social empresarial (RSE) como parte de su gestión empresarial y determinar un modelo de gestión sustentable dentro de las mismas el cual incentive al mejoramiento continuo de sus procesos y actividades que se realicen dentro de la organización, de este modo se podrá contribuir con el crecimiento y competitividad en la industria. De igual manera, la investigación pretende determinar los inconvenientes que se presentan en el sector maderero ecuatoriano ante la ausencia de la RSE en su gestión diaria.

La globalización ha incitado a las empresas a manejar términos como la RSE, el cual implica la participación de algunas áreas o quizás solo de una, sin tener una conciencia real de lo que se está realizando y de lo que conlleva implementar esta cultura a las acciones de cada persona. Se puede considerar como una falta de interés desde la misma organización hacia sus clientes, los cuales están relacionados por el vínculo de todo negocio que es comprar y vender. Los grupos de interés no conocen qué procesos o personas se encuentran detrás de estos productos y qué es lo que se debe hacer para contribuir con un mejor uso de los recursos económicos de la empresa.

El trascendental crecimiento del sector forestal en la economía ecuatoriana permite cuestionar el impacto que las actividades de estas empresas tienen en relación a la sociedad y el ambiente; si son prácticas que contribuyen a un apropiado manejo de recursos y al cuidado del ecosistema, si realizan actividades que perjudican a las personas que trabajan dentro de la organización y a la comunidad con afectaciones como tala indiscriminada de árboles, ampliación de la frontera agrícola, contaminación, entre otros.

Las empresas se encuentran en un camino agresivo en la generación de estrategias, mejora de procesos y en la búsqueda de herramientas efectivas que les permita consolidarse como compañías líderes, competitivas y sustentables. En la actualidad, las organizaciones han considerado a la RSE como una oportunidad que impulsa a buscar maneras de ser responsables en su gestión y brindar un beneficio al entorno en el que se desenvuelven. Por lo tanto, la tendencia que hoy en día se ha dado, ha llevado a las empresas a estar involucradas con aspectos como el ambiental,

social y económico para lograr desarrollarse a plenitud y cambiar su forma de hacer negocios como el mundo lo exige.

La RSE es un tema dinámico por la diversidad de opiniones y aspectos tanto positivos como negativos que tienen los empresarios, sus colaboradores y la sociedad. Estos aspectos están inmersos en cada proceso y actividad que se llevan a cabo por su giro propio de negocio, entonces se torna complejo definir qué acciones son beneficiosas y cuáles no.

En Ecuador, las empresas de varios sectores han decidido aplicar RSE como parte de su misión corporativa y empezar a trabajar con la RSE. La información que se puede encontrar en nuestro medio es de carácter general para conocer los aspectos básicos a considerar para cambiar las estrategias clásicas de las empresas y plantear una nueva estrategia que involucre a la RSE y a los *stakeholders*.

Uno de los principales sectores de la economía del Ecuador, es la manufacturera y su principal representante es la industria forestal o maderera. La industria de madera tiene una participación considerable dentro de la economía ecuatoriana, la cual registra una participación en el ingreso de la Balanza Comercial del Ecuador del 2.3% para el año 2015 y en lo que va del año 2016 hasta el mes de octubre registró un 2.3% de la participación global de la balanza comercial (BCE 2015). La madera es considerada como uno de los principales productos para exportación pues ha ido en incremento con la ayuda de beneficios entregados por el gobierno y el esfuerzo de las empresas privadas que se ve reflejado año a año en el ingreso económico que aporta a la economía del Ecuador.

Considerando que la exportación de madera es una fuente de ingresos para el país y que va en progreso, desde el año 2014 el Estado en relación con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) ha desarrollado programas de incentivos económicos para productores particulares, asociaciones y empresas con el objetivo de financiar el costo de la plantación y mantenimiento de sembríos forestales (Orozco 2014). En relación a esto, se implementó el programa de Manejo Forestal Sustentable, el cual evalúa el uso de los recursos entregados para reforestación, las áreas en donde se realiza esta labor y el impacto ambiental que este genera para fortalecer el cuidado de los bosques y buscar la concientización de un manejo forestal sustentable en el país.

La mayoría de empresas madereras solamente toman referencias de prácticas de RSE imitando de otros sectores. Existe poca información en cuanto a manejo

forestal con relación a RSE y no se cuenta con un modelo de gestión que involucre aspectos básicos y relevantes para que una empresa pueda cambiar su negocio tradicional hacia uno en donde se involucre a todos sus *stakeholders* para este propósito. Es por ello, que la RSE se ha convertido en un eje fundamental para las organizaciones para que la toma de decisiones esté encaminada al cuidado del ambiente y a la parte social, no solamente al económico pues el valor agregado también se lo puede lograr por otro camino.

Los objetivos planteados para esta investigación son los siguientes:

Objetivo General

“Determinar un conjunto de factores esenciales en el ámbito de la RSE que constituya un referente de modelo de gestión para empresas madereras del Ecuador”.

Objetivos Específicos

- Analizar las estrategias empresariales de las empresas madereras y su articulación con la RSE.
- Levantar registros de las prácticas de responsabilidad social sostenidas en las empresas madereras identificando sus características principales, debilidades y fortalezas.
- Proponer un modelo de gestión de RSE de las principales empresas madereras de la provincia de Pichincha a través del análisis de sus actividades empresariales.

La investigación y propuesta de un modelo de gestión de RSE se basa en varias herramientas ya que las empresas y su entorno son diferentes en cuanto a sus necesidades e intereses y sus aspectos materiales de acuerdo a ámbitos sociales, económicos y ambientales. Entre los principales estándares internacionales están: la Norma ISO 26000, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el *Global Reporting Initiative* (GRI) que para la implementación del modelo de gestión completo se tomará como referencia. Por otro lado, dentro de la metodología se considera la propuesta de Tapella para determinar quiénes son los grupos de interés o *stakeholders* y definir los aspectos materiales de cada uno para poder construir el modelo de gestión para la industria forestal.

Por otra parte, la metodología de esta investigación fue dirigida a un estudio de caso en la empresa Novopan del Ecuador S.A. en el cual se desarrolló una serie de temas relevantes en materia de RSE que son fundamentales para este trabajo, por lo

que se descartó la metodología planteada inicialmente en el plan de tesis, lo cual está desagregado en el capítulo de la metodología.

La finalidad de esta investigación es revelar las estrategias de RSE que se encuentran inmersas en la gestión de las empresas madereras, mediante el análisis de su situación actual y la determinación de los inconvenientes que puedan surgir en la implementación de prácticas adecuadas y con ello poder construir un modelo de gestión de RSE en base a fundamentos que ayude a las empresas del sector entender la importancia de la RSE para su propia organización y el beneficio para la sociedad.

Capítulo primero

La responsabilidad social empresarial

1. Origen de la responsabilidad social empresarial

En los años 50 y a principios de los 60 se manifiestan las primeras teorías e investigaciones formales en materia de RSE. Específicamente, en el año 1953 Howard Bowen marca una nueva visión de RSE entre la sociedad y las empresas, y determinó las bases de lo que hoy se conoce en materia de RSE al profundizar en las responsabilidades que los empresarios deben asumir para contribuir en la mejora de las condiciones ambientales y sociales. Bowen en su publicación principal *Social Responsibilities of the Businessman* promueve la aceptación voluntaria de los empresarios de contribuir con la sociedad y dice que este efecto será positivo en el ámbito económico que las empresas buscan (Bowen 1953). A partir de ello, se tratan temas de planificación estratégica y toma de decisiones que en esta época no estaban tan desagregados y que resultaban nuevos en los negocios situados en Estados Unidos.

Se enfatizó la relación entre la empresa y la sociedad, pues sin duda este compromiso lograría una preservación del medio ambiente y un referente para todas las empresas en mejorar la calidad y condiciones del trabajo; además de que las compañías deberían asumir un compromiso en base a la implementación de políticas en su gestión empresarial que otorguen un beneficio y retribución a la sociedad. Bowen menciona que para que se pueda desarrollar el concepto de RSE, los directivos deben comprender y aceptar aquellas decisiones que están tomando dentro de sus organizaciones y el impacto que estas generan en la sociedad.

Para los años 80 y 90 muchos son los supuestos que se han extendido considerando a la ética como un nuevo enfoque en el campo empresarial. En adelante, las empresas han mostrado gran interés en el tema y es por ello que se han asociado para profundizar contenidos complementarios que ayuden a su gestión, de igual manera en la actualidad existen organizaciones alrededor del mundo encargadas de promover la RSE como la FAO, BID y OIT, entre otros.

Considerando el origen de la RSE se determina que ya desde los años 50 los empresarios tuvieron noción de los impactos que sus empresas inducen en la sociedad, conocen la importancia de la relación con sus consumidores por lo que

esperan que los empresarios asuman responsabilidades ya desde ese tiempo hasta la actualidad. Por lo tanto, resulta necesario destacar el origen de la RSE para la investigación en el sector maderero pues el trabajar en conjunto en sentido empresario-consumidor determinará el alcance de la empresa en el tiempo.

2. Conceptualización de la responsabilidad social empresarial

En el último tiempo, las empresas se encuentran en una evolución significativa en aspectos tales como: tecnológicos, de servicio, infraestructura, talento humano, innovación, entre otros; todo esto debido a la competencia la cual incita a que las empresas estén a la vanguardia de lo que hoy en día se está dando en el mercado. La globalización incita a que las pequeñas, medianas y grandes empresas cambien los conceptos tradicionales, involucren más a las personas y que también se consideren muchos temas que por años se han dejado de lado a través de difusión de información en materia de RSE.

Se evidencia una etapa de cambio, en el que una empresa incorpora a su visión empresarial prácticas responsables que aporten un beneficio a sus colaboradores, sociedad y medio ambiente, gracias a este nuevo enfoque, los directivos tienen un nuevo compromiso, el cual debe ser asumido como un reto para todas las personas que conforman cada organización en el mundo.

En este sentido, se han realizado más aportes y conceptos que puedan tratar de definir lo que significa la RSE. Las contribuciones de organizaciones, escritores y la misma sociedad han mostrado que la RSE es versátil y que la realidad de las compañías es diferente por su entorno, costumbres, geografía y la sociedad, por lo que se considera viable mencionar las contribuciones teóricas más relevantes desde varios puntos de vista para lograr una mejor comprensión.

Después de haber realizado una amplia revisión de conceptos y criterios, se sugieren dos aportes principales en materia de RSE, que son: la del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El BID menciona lo siguiente:

En el seno del movimiento que generalmente conocemos como responsabilidad social empresarial o de responsabilidad corporativa, está la promoción de una conducta empresarial que más allá de la generación de beneficios e incorpora aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio. No existe una definición única, sino varias que contienen alcances y matices distintos. Cuando se habla de RSE se está haciendo referencia a un

concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo (BID 2007,5).

En relación a esta definición, se recalca la posición del BID como un organismo de amplia incidencia a nivel mundial, la cual señala que no existe una definición única pues existen factores que influyen en la conducta de los empresarios, y es importante considerar que la RSE tiene con un amplio campo para la investigación.

Para la OIT, la RSE hace referencia a lo siguiente:

La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasa el mero cumplimiento de la ley (OIT 2010,1).

Como señala la definición de la OIT, no es forzoso acoger la RSE como parte de la gestión empresarial, sin embargo los directivos deben valorar que las prácticas que se realizan dentro de la empresa provocan consecuencias. Resulta significativo destacar la posición de la OIT al indicar que la RSE debe ser una iniciativa voluntaria, aun cuando existe inconformidad en el medio por considerarla de esa manera, ya que si fuera de carácter voluntario no se asociaría la palabra “responsabilidad” la cual conlleva deberes y un cumplimiento de ley.

Si bien estas dos definiciones son distintas entre sí, se conjugan para determinar que la RSE se adapta a cualquier tipo de organización y sociedad por el medio en el cual se desempeña, es de carácter voluntario aun cuando la sociedad lo exige y se destaca el compromiso en elementos económicos, sociales y ambientales. Su definición siempre será dinámica y las implicaciones de adoptar a la RSE en la actualidad y en todos los sectores de la económica promoverán resultados positivos para la sociedad.

En el sector maderero, las implicaciones de la RSE están basadas en los aspectos económicos, sociales y económicos; la relación con los *stakeholders*¹, la asignación de responsabilidades de la sociedad y la empresa, y ser más competitivos, fidelizar a los clientes y trabajar en beneficio de los empleados.

¹ **Stakeholders:** El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización. <<http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>>

3. Teorías de la responsabilidad social empresarial

“El campo de la responsabilidad social corporativa presenta un amplio abanico de teorías así como la proliferación de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos.” Así lo describen Elisabet Garriga y el profesor Doménec Melé, quienes realizaron extensos estudios en base a la diversidad de información y de teorías en relación a la RSE para acogerla de una manera integral (Garriga y Melé 2004,52).

Garriga y Melé sistematizaron las teorías de RSE en cuatro grupos, de la siguiente manera:

Cuadro No. 1

Teorías de la responsabilidad social empresarial

Teoría	Descripción	Teorías que contiene
1. Teorías instrumentales	Empresa vista como un instrumento para creación de riqueza.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximización del valor para el accionista. 2. Estrategias para lograr ventajas competitivas. <ul style="list-style-type: none"> - Inversiones sociales en un contexto competitivo. - Perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales. - Estrategias para la base de la pirámide económica. 3. Marketing con causa.
2. Teorías políticas	Poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El constitucionalismo corporativo 2. La teoría del contrato social integrador 3. La ciudadanía corporativa
3. Teorías integradoras	La empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión de asuntos sociales. 2. El principio de responsabilidad pública 3. La gestión de los grupos implicados (<i>stakeholders</i>) (Guioteca, 2010). 4. La acción social corporativa
4. Teorías éticas	Responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La teoría normativa de grupos implicados (<i>stakeholders</i>). 2. Los derechos universales. 3. El desarrollo sustentable. 4. El enfoque del bien común

Fuente: Adaptado de Elisabet Garriga y Doménec Melé, 2004. “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics*.
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Las *teorías instrumentales*, buscan generar más ingresos a través de la evaluación de actividades sociales, inversión en actividades filantrópicas, interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y un marketing que incremente sus ingresos.

Las *teorías políticas*, se basan en que la empresa debe ejercer su poder de manera responsable y que la preocupación por la comunidad local ahora es una preocupación a nivel mundial.

Las *teorías integradoras*, se basan en que la empresa busca ser reconocida por la sociedad considerando posibles asuntos que la puedan afectar y enfocándose hacia sus grupos implicados con muestra de sensibilidad hacia su entorno, además de la búsqueda de la legitimidad social.

Las *teorías éticas*, basadas en las acciones responsables por parte de las empresas, cumpliendo sus obligaciones con los *stakeholders*, considerando derechos humanos, laborales y respeto al medio ambiente, enfatiza el compromiso que asume la organización con un desarrollo sustentable y que la empresa contribuya con un bien común.

Las cuatro teorías pretenden contribuir a la creación de valor para la empresa ya que busca el bienestar social considerando lo que sucede en el entorno, a esto se incluye las prácticas responsables que involucran al medio ambiente, los *stakeholders*, la sociedad y la empresa.

Para el sector maderero, la teoría integradora y la teoría ética son las más adecuadas para proponer en el modelo de gestión pues se alinean principalmente con el desarrollo sustentable como el eje fundamental de un beneficio a largo plazo, también se enfocan en mantener iniciativas de RSE dentro de la gestión empresarial y en favorecer a una mejor sociedad. El desarrollo sustentable está relacionado con la ética, ya que acciones responsables dentro de las organizaciones contribuyen al bienestar del empleado, conservación de los recursos y armonía con la sociedad con un punto de vista estratégico, de esta manera, la participación activa de estos elementos promueve a una cultura organizacional basada en valores y principios éticos para perseguir objetivos sustentables.

Por otro lado, las dos teorías enfatizan en la relación con los *stakeholders* entre ellos y la empresa maderera como parte fundamental de su gestión y que para el ámbito forestal es de vital importancia para formar alianzas estratégicas que ayuden tanto a los empresarios como a los *stakeholders* obtener grandes beneficios.

Para las empresas madereras, mantener un enfoque ético e integrador conlleva a considerar aspectos tales como: el manejo de recursos naturales, la participación de la comunidad en las áreas cercanas a los bosques, conservación de los ecosistemas y del servicio ambiental que brindan los bosques, un trato justo a los obreros y sus familias, la participación de la empresa, fidelización de los clientes, posicionamiento en el mercado, entre otras. Por lo tanto, lo que señalan las teorías es acogerse hacia un bien común y que estas empresas se enfoquen en cumplir sus actividades en un entorno saludable para el bien de la sociedad en general.

4. Etapas de la responsabilidad social empresarial

Resulta importante mostrar como la RSE ha evolucionado y como la era del negocio estratégico ha ido innovando en los últimos años. Por lo tanto, es posible considerar que la forma de pensar de las empresas y *stakeholders* también es diferente. Las etapas de la RSE se presentan como un progreso para la sociedad ya que en la actualidad se asocian términos, conceptos, y hasta teorías en un contexto global más explícito que sirve como marco de referencia para las empresas.

Cuadro No. 2

Etapas de la responsabilidad social empresarial

Era del negocio	Etapas de RSE	<i>Modus operandi</i>	Habilitador clave	<i>Stakeholder objetivo</i>
Codicia	Defensiva	Intervenciones Ad Hoc	Inversiones	Accionistas, gobierno y empleados.
Filantropía	Caritativa	Programas comunitarios	Proyectos	Comunidades
Marketing	Promocional	Relaciones públicas	Medios de comunicación	Público en general
Gestión	Estratégica	Sistemas de administración	Códigos	Accionistas, ONG's / Organizaciones de sociedad civil
Responsabilidad	Transformativa	Modelos de negocio	Productos	Reguladores y clientes

Fuente: Adaptado de Wayne Visser. 2010. "The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Transformative Corporate Sustainability & Responsibility".
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Las empresas en Ecuador, en especial las madereras se encuentran trabajando en la etapa promocional de la RSE y están tratando de ingresar a una etapa estratégica sin que ésta tenga resultado debido a la falta de investigación y desarrollo en este ámbito por parte de las organizaciones ecuatorianas. Con la etapa de marketing, el sector maderero utiliza medios de comunicación para mostrar las acciones responsables que manejan dentro de cada organización, por ejemplo se puede mencionar a la reforestación. Por otro lado, se involucra el tema del prestigio en cuanto a la utilización de los recursos para que esto sea reconocido en el medio en el cual se desenvuelven, hablamos de la participación de comunidad.

Para un acercamiento hacia una era de gestión estratégica se debe entender y diferenciar los sistemas de administración con los demás grupos de interés, más aún si se pretende llegar a una era de negocio basado en responsabilidad, esto permitirá que la empresa maderera pueda lograr la concepción de un negocio maderero comprometido y mostrar a los *stakeholders* las actividades e iniciativas que están realizando en el interior de las empresas mucho más allá del marketing sino de un modo estratégico.

Para el objeto de investigación la etapa promocional debe propender dirigirse hacia la etapa de gestión que, conjuntamente con las teorías integradoras y éticas mencionadas en el tema anterior, sería la base para conocer la situación de la empresa maderera y contribuir a la sociedad mediante la creación de estrategias empresariales que incentiven la economía del país y mitigar los impactos negativos en su giro de negocio.

Un aspecto importante recalcar es que la ética empresarial la cual juega un papel determinante en la aplicación de la RSE en cualquier tipo de negocio pues hablar de ética implica hablar de principios y valores que deben ser practicados y asumidos desde los mismos colaboradores de la organización hacia los grupos de interés sin descuidar los objetivos planteados desde la dirección.

De esta manera, el comportamiento ético aporta a la cultura empresarial la misma que debe fomentar el respeto hacia el ambiente, sociedad y economía y por otro lado genera un valor importante para la organización mejorando la percepción de la innovación en la gestión y la maximización de los beneficios.

5. *Drivers* de la responsabilidad social empresarial

Los *drivers* o impulsores, están ayudando a las empresas para que se sientan más motivadas en ser más responsables y fortalecer sus esfuerzos para orientarlos hacia un desarrollo sustentable. Se conocen dos clases de *drivers* de la RSE, que son los *drivers* sociales y de mercado, los cuales son dinámicos y se encuentran en un continuo desarrollo.

En relación a los *drivers sociales*, hacen referencia a empresas motivadas en cumplir normas que incentiven la aplicación de prácticas más comprometidas con la sociedad y el medio ambiente; y que sea transmitido por la comunidad y el gobierno.

Para la investigación en curso, se considera que los *drivers* sociales se relacionan de manera apropiada con las empresas madereras que se encuentran incitadas en aplicar buenas prácticas y direccionar sus esfuerzos hacia una nueva cultura empresarial en la cual ya se considera especial cuidado hacia la naturaleza, la economía y la sociedad en general.

En cuanto a los *drivers de mercado*, enfatizan en las relaciones de clientes, inversionistas, empleados y socios que promuevan estrategias de sostenibilidad que influyan directamente en el negocio (Pacto Global de las Naciones Unidas 2013).

Para la industria maderera se consideraría la combinación de los *drivers* de mercado y sociales ya que existe un complemento entre ambos, pues de esta manera existiría el cuidado especial por el ambiente y que la empresa se encuentre motivada en realizar actividades sustentables que ayuden a alcanzar una amplia competitividad y diferenciarse del resto de empresas en el mercado.

Se ha considerado a las teorías integradora y ética, las etapas promocional y estratégica y los *drivers* sociales y de mercado para la industria maderera, que podrían ser el marco de referencia para empezar a desarrollar en este sector un negocio no convencional en el cual todos los miembros de la organización, sociedad y *stakeholders* estén involucrados para llegar al modelo de gestión que es el objetivo principal del presente trabajo. Cada uno de estos elementos están estrechamente relacionados, de manera que conociendo las bases y necesidades de la industria maderera en Ecuador será viable trabajar para alcanzar el negocio sustentable que se pretende tener.

6. Valor compartido

El marco de una sociedad capitalista ha sido, hasta los últimos años, un modelo de negocio fijo, en el que la alta rentabilidad constituía el objetivo de cualquier directivo producto de su esfuerzo y dedicación hacia su labor. El capitalismo considerado como el sistema económico y social basado en la generación de riqueza privada y la globalización como un efecto de esta sociedad capitalista, abrió una brecha por la ausencia de responsabilidad por parte de las organizaciones hacia el medio ambiente, sus trabajadores y la sociedad, pues su enfoque únicamente se canalizó a la generación de beneficios económicos.

El cambio de percepción sobre el sistema capitalista parte de la necesidad de la organización de abordar dificultades del entorno como la insuficiente calidad en los productos y servicios seguridad en el lugar de trabajo, el impacto ambiental, pobreza en comunidades, desempleo, insatisfacción de clientes, entre otros.

Porter y Kramer mencionan la siguiente definición sobre el valor compartido, en referencia a lo indicado anteriormente:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos (Porter y Kramer 2011,6).

La solución para transformar el concepto tradicional del capitalismo está en el principio del valor compartido, en el cual se crea valor económico para la empresa de una manera que también cree valor para la sociedad. Es decir, el valor compartido genera un provecho para la empresa, el ambiente y la sociedad, para lo cual los directivos deben realizar un estudio más profundo sobre lo que está sucediendo en su entorno y comprender cuáles son sus deficiencias.

El aporte principal de Porter y Kramer para desarrollar en la industria maderera es que “las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo” (Porter y Kramer 2011,3). En este sentido, el valor compartido aportaría principalmente en el reconocimiento de integrar el ámbito social y ambiental en el

negocio, ya que la teoría parte de la implementación de políticas empresariales que beneficien a la comunidad, la industria debería trabajar arduamente con las comunidades aledañas a sus plantaciones y fábricas para que se involucren con el cuidado de los bosques y promuevan la reforestación.

Se puede considerar que la clave es el reconocimiento de las oportunidades que tienen las empresas madereras para crear valor, de esta manera se puede obtener una ventaja competitiva en las actividades que realizan. Para el sector maderero, el valor compartido y los *stakeholders* están enlazados de manera que sea posible realizar alianzas en las que se pretenda lograr progresos económicos y sociales que afiancen lazos de confianza en la manera de hacer negocios.

6.1 Formas de creación del valor compartido

Según lo que indica Porter y Kramer: “Las empresas pueden crear valor económico creando valor social” (Porter y Kramer 2011,6), por lo que se han reconocido tres maneras de hacerlo.

1. Al reconcebir los productos y mercados:

La empresa tradicional se concentraba en satisfacer las necesidades básicas de sus clientes de una manera básica. Sin embargo, se puede crear valor compartido a través de la oferta de productos con beneficios sociales y amigables con el medio ambiente como por ejemplo el uso de fundas biodegradables, productos provenientes de material reciclado, alimentos más sanos, uso de basura para fertilizantes orgánicos, entre otros. Una investigación más profunda acerca de las necesidades que presenta la sociedad puede generar oportunidades que antes fueron ignoradas y que ayudaría a potenciar de nuevos mercados.

2. Al redefinir la productividad en la cadena de valor:

La cadena de valor es vulnerable ante factores sociales, por lo que la empresa debe realizar un análisis de su cadena de valor para identificar aquellas oportunidades que podrían crear un valor compartido, como por ejemplo el uso adecuado de recursos evitando el desperdicio, reducción en tiempos de entrega, tecnología, uso de materia prima no nociva, mejora de sistema de distribución, productividad de los empleados, acercar ciertas actividades a la casa matriz de las empresas.

La cadena de valor en la industria maderera a manera general es la extracción o aprovechamiento, transformación primaria, transformación secundaria y la

comercialización. Por ello, en cada una de estas etapas se deben determinar las opciones que se tienen para mejorar su productividad y que los resultados sean positivos al evaluar las estrategias utilizadas para este efecto.

3. Al permitir el desarrollo de un *clúster*² local:

Porter y Kramer indican que se puede crear valor compartido cuando las empresas construyen *clústers* que mejoren la productividad, innovación y la competitividad de la compañía. Además de que al construir *clústers*, las empresas deben identificar los inconvenientes en cuanto a logística, canales de distribución, la capacitación, la organización del mercado y las instituciones educacionales. En este sentido, señalan que el beneficio de construir *clústers* es que es aplicable a mercados emergentes y a los países avanzados.

En cuanto al sector maderero, la mejor manera de crear valor compartido es buscar oportunidades de mejora como son: formas de aprovechamiento de suelo, manejo de residuos, programas de reforestación, calidad en el servicio de logística y redefinición de procesos ya establecidos por otros más ágiles, en otros. Crear valor involucra ir más allá de lo que es perceptible y trabajar con aliados del mismo sector para generar nuevas ideas para incentivar a los pequeños productores y buscar propuestas de expansión del negocio forestal.

Estas tres formas de creación de valor son parte de un proceso versátil pues se deben indagar oportunidades en nuevas necesidades de los clientes, una cadena de valor efectiva y desarrollo de concentraciones locales para mejorar la productividad en general de la organización, ya que no se puede ofrecer un producto o servicio sin antes haber investigado lo que solicita el mercado, sin mejorar procesos o herramientas de distribución, y sin orientar sus esfuerzos en convertirse en una empresa competitiva, eficiente y comprometida en un mercado cada vez más agresivo.

7. Modelo de gestión sustentable

² Porter usa el término «clúster» para designar concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento. <http://gecomomiacluster.blogspot.com/2007/11/qu-es-un-cluster-concepto-terico.html>

La RSE en su generalidad pretende implementar un cambio en los modelos de negocio actuales para encaminarlos hacia la idea de un desarrollo sustentable que perdure en el tiempo. Una organización que intenta orientar sus esfuerzos hacia un crecimiento debe asemejarlo como un desafío empresarial por cuanto se deben considerar los tres pilares del desarrollo sustentable que son las dimensiones: sociales, económicos y ambientales.

Para implementar un modelo de gestión en materia de RSE una empresa debe analizar sus actividades particulares y proponer alternativas mediante proyectos viables que mitiguen los impactos negativos y potencien los impactos positivos. En los últimos años las organizaciones están concentradas en satisfacer las exigencias de las generaciones actuales y las venideras, por lo que se encuentran preocupadas en el impacto de sus actividades hacia la naturaleza y el medio en el cual se desenvuelven asimilando que los recursos naturales con las nuevas posiciones teóricas, no son renovables pues la magnitud de los recursos que se obtienen del ecosistema están muy por encima de la regeneración de los mismos con ayuda y no de las personas alrededor del mundo. Tal es el impacto que ahora los recursos naturales no crecen a la misma velocidad y cada día se incrementa la brecha entre la recuperación de la naturaleza con su extracción constante.

La sociedad ha atravesado una transformación notable, pues ahora las personas se preocupan en consumir comida más saludable, hacer más ejercicios y obtener productos que no deterioren tanto el planeta, entre otros. Este cambio de apreciación tradicional hacia una más responsable no solo está inmerso en las empresas sino que las personas están preocupadas de donde vienen los productos que compran, si las empresas tratan bien a sus empleados, que es lo que las empresas tratan de ofrecernos a través de sus productos.

La propuesta del modelo de gestión para la industria maderera, a más de los tres pilares mencionados, propone incluir los componentes de modelo de gestión sustentable, que sería:

1. Teoría de la RSE: integradora y ética.
2. Etapas de la RSE: promocional y estratégica.
3. Drivers de la RSE: sociales y de mercado.
4. Valor compartido

Gráfico No. 1

Componentes del modelo de gestión sustentable



Elaborado por: Daniela Méndez P.

Estos elementos son ineludibles para fundamentar el modelo de gestión para las empresas madereras, en los cuales al lograr interrelación permite delimitar las bases teóricas para establecer los aspectos a considerar de acuerdo a su realidad. Señalamos aspectos económicos como la generación de ganancias, sociales con el trabajo en las comunidades aledañas a sus fábricas y ambientales al cuidado y preservación de los bosques nativos y reforestación.

8. Estándares de responsabilidad social empresarial

La RSE se encuentra desarrollada en una serie de normas y estándares que ayudan a que las organizaciones interactúen con sus grupos de interés. Esta serie de referencias pretende que las empresas asuman un acuerdo de desempeñarse en el mercado como entes comprometidos con el cambio hacia una nueva forma de hacer negocios más allá del ámbito económico, sino que tomen esa iniciativa a través de estas normas de transformar sus actividades en aportes para la comunidad.

La RSE al ser versátil busca que la empresa sea socialmente responsable y que su visión sea lograr una conciencia de beneficio común para quienes se integran a esta labor. Entre los estándares más importantes que contempla la RSE están: ISO 26000, Pacto Global y el *Global Reporting Initiative*.

8.1 Norma ISO 26000

La Norma Internacional ISO 26000 es el producto del trabajo de un grupo multisectorial liderado por el Instituto Sueco de Normalización y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica, las cuales establecieron desarrollar una norma no certificable en materia de responsabilidad social con el objetivo de tener una visión en común y estandarizar información para convertirse en una guía de aplicación voluntaria para implementar la RSE en cualquier tipo de organización.

La RSE es un tema amplio y complejo por la diversidad de temas que aborda en ámbitos económicos, ambientales y sociales y la implementación puede variar según el entorno en el cual se desarrolle la empresa, es así que la norma ISO 26000 se ofrece como guía referencial para todas las organizaciones tratando de incentivar la ejecución de mejores prácticas en responsabilidad social y ayuda a incorporar en su estrategia empresarial una cultura responsable la cual hoy en día prevalece en la sociedad.

Así lo indica a través de un resumen en la cual menciona la importancia de la norma, de la siguiente manera:

Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no solo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable. La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral (ISO 26000 2010,5).

La ISO 26000 busca proporcionar lineamientos para empresas de cualquier tamaño, localización, actividad económica, cultura, entre otros; que contribuya a que las empresas operen de una manera socialmente responsable. Por otro lado, la norma pretende aumentar la satisfacción de los clientes y *stakeholders* y que estos finalmente se involucren en la búsqueda de un desarrollo sustentable.

Beneficio de la ISO 26000 a las organizaciones

Las organizaciones reconocen que al incorporar a la RSE en sus actividades diarias pueden lograr una amplia ventaja competitiva y un éxito que perdure a través del tiempo, pues sus grupos de interés reconocerán que el esfuerzo por contribuir con la sociedad deja de ser una presión sino un compromiso por cada uno de ellos (ISO 26000 2010,6).

La ISO 26000 proporciona una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificar y comprometerse con sus grupos de interés.
- Comunicar los compromisos, el rendimiento y otra información relacionada con la responsabilidad social.

8.2 Pacto Global

El pacto global “es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sustentable” (Pacto Mundial 2016,2). Es una iniciativa de las Naciones Unidas y contiene diez principios los cuales se encuentran divididos en cuatro áreas: derechos humanos, ámbito laboral, medio ambiente y anti-corrupción; los mismos que son aplicados de carácter libre por las entidades adheridas de manera voluntaria y se informa a la sociedad su progreso a través de un informe.

Los diez principios del pacto global son:

Cuadro No. 3

Diez principios del pacto global

ÁREA	PRINCIPIO
Derechos humanos	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
	2. No ser cómplice de abusos de los derechos.
Ámbito laboral	3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
	4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
	5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
	6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
Medio Ambiente	7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anti-corrupción	10. Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno.

Fuente: Adaptado de Pacto global < <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>>
Elaborado por: Daniela Méndez P.

8.3 Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI fue fundado por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en el año 1997. La visión del GRI es “una economía global sustentable donde las organizaciones gerencian responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y comunican transparentemente su desempeño” (GRI 2012,1).

El GRI ha preparado una guía para elaborar memorias de sostenibilidad para que todas las empresas la usen y que pueda ser el sustento para realizar prácticas de sostenibilidad empresarial a todo nivel. Una memoria de sostenibilidad se constituye como una clase de informe en el cual se pueden establecer resultados en cuanto a ámbitos económicos, sociales y ambientales se refiere, los cuales servirán como un factor importante para la evaluación de los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, además de que este documento también cuenta con la misma importancia que tienen los balances financieros presentados comúnmente por dichas entidades.

La elaboración de una memoria de sostenibilidad para las empresas es importante por lo que se sugiere a continuación:

- Mejorar su comprensión de los riesgos y las oportunidades a los que se enfrentan.
- Mejorar su reputación y la lealtad a la marca.
- Facilitar a los grupos de interés la comprensión acerca del desempeño y los impactos de sostenibilidad.
- Hacer énfasis en la relación entre el desempeño financiero y no financiero.
- Influir en las políticas y la estrategia gerencial a largo plazo, así como en los planes de negocios.
- Comparar y evaluar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a lo establecido en las leyes, normas, códigos, normas de funcionamiento e iniciativas voluntarias.
- Demostrar como la organización ejerce influencia y es influenciada por expectativas relacionadas con el desarrollo sustentable.
- Comparar el desempeño internamente a lo largo del tiempo, así como con otras organizaciones.
- Cumplir con normativas nacionales o con requerimientos de las bolsas de valores (GRI 2012).

Para la elaboración del modelo de gestión sustentable, el GRI es el marco de referencia con los indicadores que fueron seleccionados del mapeo de actores de la industria maderera. Para ello, se desarrolló en el capítulo cuarto los aspectos claves y temas de interés para construir un modelo apropiado para el sector, también la guía del GRI permitió que la investigación se vincule con las bases teóricas mencionadas en este capítulo.

Indicadores del GRI

El GRI pretende que las organizaciones elaboren memorias de sostenibilidad por diversas razones, y la principal es poner en marcha prácticas empresariales sustentables por lo que las empresas deben atravesar un proceso interno de descubrimiento y aprendizaje para dar marcha a un cambio organizacional para lo cual el GRI ha desarrollado indicadores para ayudar a las organizaciones a saber qué es lo que hay que supervisar (GRI 2012, 20).

Estos indicadores sirven para conocer el desempeño económico, social y medioambiental frente a sus aspectos materiales por lo que se convierten de uso

primordial para conocer los impactos significativos de la organización y además facilita la comprensión por parte de la alta gerencia de lo que se está realizando y las áreas que se deben trabajar. Por otro lado, estos indicadores permiten apreciar la calidad de la información de la empresa porque señalan la situación real y permite reflexionar ante posibles progresos considerando la actividad económica de la empresa.

El GRI divide a los indicadores en tres categorías como son: economía, medio ambiente y desempeño social, y de ellos se desprenden más de 200 indicadores en los cuales pueden observarse aspectos válidos para cada tipo de organización independientemente de su tamaño.

Por lo tanto, los indicadores del GRI sirven para delimitar los intereses y expectativas de las empresas, en este caso para las empresas madereras, esto con el fin de identificar su ejecución y como llevar sus estrategias actuales a una sustentable. Por esto, al evaluar los indicadores de este tipo de negocio, arrojarán información destacada para sustentar el modelo de gestión de RSE para el sector maderero.

9. Gestión forestal sustentable

La gestión forestal sustentable es un proceso de planificación del uso adecuado de los bosques naturales y plantados buscando su preservación en el mundo, considerando aspectos administrativos, económicos, legales, sociales, técnicos y científicos y “tiene por objetivo mantener y mejorar los valores económicos, sociales y ambientales de todo tipo de bosques en beneficio de las generaciones presentes y futuras” (FAO 2016,1). Los bosques cumplen varias funciones simultáneamente, que depende del medio en donde se encuentran y de los beneficios que se pretende obtener de ellos, por lo que la gestión forestal sustentable también es una herramienta de negociación y balance de intereses en diversas condiciones ecológicas y socioeconómicas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) es la entidad que promueve la gestión forestal sustentable, gracias a la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo que tuvo lugar en la ciudad de Río de Janeiro en el año 1992, en la cual se expusieron los temas de sustentabilidad y gestión sustentable de los

bosques. En referencia a estos términos se trabaja en el manejo y preservación de la biodiversidad, suelo y agua y otros recursos naturales y sugieren que sea aplicado en todos los países con objetivos claros.

La gestión forestal sustentable comprende siete elementos:

1. Extensión de los recursos forestales.
2. Diversidad biológica del bosque.
3. Salud y vitalidad del bosque.
4. Funciones productivas de los recursos del bosque.
5. Funciones protectoras de los recursos del bosque.
6. Funciones socioeconómicas de los recursos del bosque.
7. Marco legal, político e institucional.

Para el sector maderero, el desarrollo sustentable tiene una amplia incidencia pues en la actualidad se están generando tendencias en administración forestal para lograr un desarrollo forestal sustentable. Así, lo indica la FAO para la Alimentación y la Agricultura, la cual enfatiza en que parte de la administración forestal se deben considerar modelos institucionales que permita crear programas institucionales, creación de mecanismos de participación, interacción de grupos de interés, mejorar niveles de calidad, incorporar políticas forestales, reforzar la investigación forestal, entre otros (FAO, 2016).

Para dirigir una sociedad hacia un desarrollo forestal sustentable se debe discutir principalmente acerca de los impactos ocasionados a los recursos naturales, ya que son considerados como la fuente de riqueza de un país. También considero que es importante cambiar las concepciones tradicionales y ampliar nuestros conocimientos ya que “para dirigir la economía mundial hacia la sostenibilidad ambiental se requieren reformas fundamentales tanto a nivel internacional como nacional” (Brown y otros 1994,253).

El pretender encaminar a nuestro país hacia un desarrollo forestal que perdure va acompañado de crecimiento económico responsable, considerando aspectos sociales, ecológicos y económicos.

A pesar de que Ecuador es un territorio rico en tierras aptas para el cultivo, no quiere decir que motiva al sector forestal a la sobre explotación a los suelos si ningún cuidado e información. Para esto, el MAE está trabajando en base a investigaciones sobre población forestal y manejo sustentable, a más de que ejerce un control para evitar más deforestación y el mal uso de los recursos naturales.

9.1 Buen gobierno corporativo

El buen gobierno corporativo se lo relaciona con la posibilidad de una gobernanza efectiva para incentivar al cuidado de los intereses de los accionistas, de la compañía, la alta dirección, y la relación con sus empleados, proveedores, clientes, gobierno, etc.

La práctica de los principios del buen gobierno corporativo ha equilibrado el desempeño de las compañías a través de relaciones equitativas con los accionistas, información verídica, trato justo a empleados, generación de empleo, entre otros. Estos factores contribuyen a que la gobernanza de las compañías sea caracterizada como mejores prácticas corporativas alineada a un buen desempeño financiero pues son empresas más seguras y transparentes.

El buen gobierno corporativo para el sector maderero da las pautas para plantearse objetivos claros y enfocados a la parte económica y social, el uso eficiente de recursos y de mantenerse como una empresa competitiva que duren al paso del tiempo.

9.2 Negocio sustentable

Tomando como referencia las grandes corporaciones, el negocio sustentable se basa fuertemente en el cliente, en lo que desea obtener, lo que busca satisfacer y que es lo que le disgusta. Las preferencias son el motor de estas empresas quienes día a día están innovando productos y servicios y afirman en este mismo sentido la confianza y la fidelidad de quienes los prefieren. Por otro lado, estas empresas sustentables participan de actividades amigables al medio ambiente, sus prácticas son responsables y constantemente están gestionando programas de reducción de impacto ambiental, lo cual también obtenga como resultado un beneficio económico.

La industria maderera puede convertirse en un negocio sustentable a través de la creación de conciencia social, el respeto a la comunidades que viven cerca o tienen una economía de subsistencia basada en la recolección de biomasa o de cultivos el compromiso con la conservación y protección del medio ambiente y la sociedad mediante el cuidado de suelos, una sólida estrategia de reforestación permanente, trabajo comunitario comprometido en valores éticos e íntegros, clientes satisfechos en imagen corporativa, relaciones eficientes con sus grupos de interés y con productos de calidad. Un negocio maderero puede comenzar siendo pequeño en

ingresos y actividades, sin embargo las actividades alineadas hacia una visión sustentable da la pauta para un eventual crecimiento tomando el ejemplo de grandes corporaciones.

10. Retorno social de la inversión ambiental (*Social return on investment SROI*)

Si se va a plantear un modelo de gestión de RSE para un sector empresarial, es importante saber la forma de cómo medir los resultados para saber si las acciones empresariales están en el camino indicado y si su impacto es el esperado; dado esto se cuenta con un método para medir resultados extra-financieros, los cuales nos constan en los balances financieros de las empresas sino que busca medir los resultados de la inversión en la parte social, ambiental y socioeconómica.

El retorno social de la inversión es un marco para medir y cuantificar este concepto, mucho más amplio, de valor; busca reducir la desigualdad y la degradación medioambiental, y mejorar el bienestar incorporando costos y beneficios sociales, medioambientales y económicos. El SROI mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Cuenta cómo se genera el cambio midiendo los resultados sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos resultados. El SROI trata de valor, en lugar de dinero. El dinero es simplemente una unidad común y, como tal, es la forma más útil y comúnmente aceptada de expresar valor (The Cabinet Office 2016).

El SROI tiene dos tipos de análisis, que son:

- a) Evaluativo, el cual es conducido retrospectivamente y basado en resultados reales que ya han tenido lugar.
- b) Prospectivo (de pronóstico), el cual predice cuánto valor social será creado si las actividades alcanzan los resultados esperados.

Para el análisis evaluativo se necesitará información sobre los resultados y para el prospectivo servirá para entender dicha información. Sin embargo, la guía del SROI sugiere que es preferible usar el análisis prospectivo que parte del SROI esperado en lugar del evaluado.

El SROI está conformado por siete principios los cuales están sustentados en la contabilidad social y en un análisis del costo-beneficio, los cuales son: involucra a los *stakeholders*, entender qué cambia, valorar las cosas importantes, incluir únicamente lo esencial, no reivindicar en exceso, ser transparente, comprobar el resultado.

10.1 Etapas del SROI

Para desarrollar esta metodología, es necesario contemplar las seis etapas que propone la guía del SROI, desarrollada por Jeremy Nicholls en el año 2009:

1. *Establecer el alcance e identificar a los stakeholders clave:* Es importante tener límites claros acerca de qué cubrirá su análisis SROI, quién estará involucrado en el proceso y cómo.
2. *Hacer el mapa de resultados:* Durante la interacción con sus *stakeholders* se elaborará un mapa de impacto, o teoría del cambio, que muestra la relación entre inputs, outputs y resultados
3. *Evidenciar los resultados y darles un valor:* Esta etapa supone encontrar información para mostrar los resultados encontrados y luego valorarlos.
4. *Establecer el impacto:* Al recoger la información sobre los resultados, identificar los aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos o que son consecuencia de otros factores, se dejan fuera de consideración.
5. *Calcular el SROI:* Esta etapa supone añadir todos los beneficios, sustrayendo lo negativo y comparando el resultado con la inversión. En esta etapa, se une toda la información. En esta etapa se resume la información financiera que se ha recopilado en las etapas anteriores, por lo que en esta etapa se debe calcular el valor financiero de la inversión y el valor financiero de los costos y beneficios sociales. A partir de esto, se obtendrá la información que permita proyectar hacia el futuro y hacer un análisis de sensibilidad para conocer los resultados si se realizan cambios en las etapas anteriores.
6. *Reportar, usar y certificar:* este último paso fundamental supone compartir conclusiones con los *stakeholders* y responder a ellos, incorporar buenos procesos para los resultados y verificar el reporte. En este paso, la empresa está en la capacidad de informar los hallazgos a través del SROI realizado, sin embargo quien tiene la potestad de informar los datos que considere relevantes es la empresa porque es donde se pueden plantear sugerencias para las prácticas en la organización y como eso impacta a los *stakeholders*.

El SROI puede servir de herramienta para evaluar las actividades que efectúan las empresas madereras y permitirá cuantificar el impacto negativo y positivo de las mismas durante la implementación del negocio sustentable maderero. Esta herramienta permite observar de cerca los resultados no financieros, es decir, la valoración social y ambiental del negocio, que se tienen al momento y cuales se pueden obtener a través de una gestión empresarial responsable otorgando un valor agregado distinto al económico.

Esta evaluación otorga una oportunidad de mejora continua para el modelo de gestión basado en RSE a plantear, ya que con él se puede valorar la gestión realizada tanto al interior de la empresa maderera como con todos los *stakeholders*.

11. Teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* fue desarrollada por Freeman a partir de su publicación *Strategic Management (1984)* con el objetivo de comprender las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés, esto con el objetivo de gestionar el impacto negativo que tienen las empresas sobre sus grupos de interés internos y externos. Esta teoría tuvo un impacto fundamental en los negocios pues se desarrolla como una visión estratégica pues la empresa no es un solo ente, sino que se relaciona con varios agentes. (González 2007).

Esta teoría argumenta que las partes interesadas no solo son los accionistas, clientes, proveedores y los inversionistas, sino que existen otros interesados en las empresas como el estado, empresas estatales, la comunidad, gremios, competidores y otros muchos partícipes. De esta manera, la teoría de los *stakeholders* es usada para identificar quiénes son los interesados en la empresa para poder trabajar de una forma integrada y pretender la maximización del beneficio.

En la actualidad, la teoría es un enfoque estratégico gracias a las nuevas relaciones entre los interesados y los deberes adquiridos al trabajar para un bien común, y sugieren que estos vínculos empresariales estén basados en la ética y confianza, es así que, los *stakeholders* se convierten en aliados estratégicos para tomar decisiones acertadas cuando se requieran.

Para la industria maderera del Ecuador, conocer los grupos de interés resulta determinante por el impacto que tienen en esta industria, a esto se agrega que la industria necesita de relaciones que aporten su crecimiento y que representen medios

de apoyo para la consecución de objetivos planteados como empresa, a fin de que todos obtengan beneficios que trasciendan ámbitos morales y de responsabilidad. Un negocio forestal ha funcionado solo por décadas, sin embargo hoy en día no podría funcionar de la misma manera ya que sus actividades tienen impactos sociales, ambientales y económicos; todos ellos son cuestionados, aprobados o no por la misma sociedad, de su accionar dependerá si se mantiene o no la empresa en el tiempo. La industria maderera ya no puede tomar decisiones pensando solo como empresa, dejar de lado a sus grupos de interés y no considerarlos como aliados que puedan ayudar al logro de sus objetivos como organización, porque esa relación estrecha y dinámica aseguraría una empresa sustentable de la cual se obtendrían importantes beneficios.

12. Mapeo de actores clave

El mapeo de actores clave (MAC) supone definir los actores claves, sus acciones, perspectivas, intereses es usado como herramienta de investigación y gestión de proyectos. El MAC es una metodología que permite pensar en la sociedad en términos de estructuras, la cual se manifiesta a través de las relaciones entre actores y esto permite la conformación de redes sociales y permite abordar aspectos objetivos de una realidad específica en un determinado contexto (Tapella 2011).

El MAC sigue un proceso de seis pasos en los cuales se va definiendo los actores claves dentro de una temática particular, aquí se señalan los intereses y expectativas de cada uno de ellos. El desarrollo de esta metodología se puede hacer mediante dinámicas grupales pues entre más diverso sea el grupo de actores el MAC será más enriquecedor y se basa en los siguientes supuestos (Gutiérrez 2007):

- a) es posible pensar la sociedad en términos de estructuras,
- b) las estructuras sociales se manifiestan en forma de relaciones entre actores sociales (sean éstos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos),
- c) los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes,
- d) los valores, creencias y comportamientos de los diferentes actores varían según sea la posición que ocupan en dichas redes,
- e) el principio de análisis de las redes o la construcción de mapas no son los individuos ni los grupos, sino las relaciones y las redes de relaciones. Los

grupos surgen de las redes de relaciones y están cruzados por la pertenencia de sus miembros a distintas redes.

Para la presente investigación, el MAC sirve para determinar la red social que gira entorno a las empresas madereras, pues a partir de la definición de los *stakeholders* se conocerá los aspectos materiales y todo en cuanto influye su comportamiento. A partir de la elaboración de esta metodología se obtendrá información importante para la construcción del modelo de gestión como datos cualitativos que sean de interés para el sector forestal en general.

El MAC se realiza bajo el siguiente proceso:

- a) Propuesta inicial de clasificación de actores
- b) Identificación de funciones y roles de cada actor
- c) Análisis de los actores
- d) Elaboración de la matriz del MAC

13. Responsabilidad social en Ecuador

En el Ecuador las empresas responsablemente comprometidas están en aumento, pues en el último tiempo han implementado buenas prácticas en sus organizaciones y han tratado de alinear sus estrategias comerciales y corporativas a la de responsabilidad con la comunidad, ambiente y sus empleados. Dada esta tendencia, el país ya cuenta con consultoras, pocas instituciones y revistas auditoras que realizan estudios, asesoran y publican acerca del cambio de empresas ecuatorianas que están sumándose a las prácticas de RSE en algunos sectores de la economía.

Se necesita promover empresas sustentables y que manejen ya un esquema de como proyectar el enfoque de una cultura responsable que involucre a la sociedad y la empresa. Hay mucho trabajo por hacer, pues la RSE es dinámica y cada día nuevas herramientas se están implementando. Hoy en día, el país atraviesa una etapa complicada en la parte económica, con la realidad de un gobierno variable en cuanto a política económica y fiscal; sin embargo las empresas que tratan de subsistir y las que se mantienen aún firmes son candidatas para empezar a trabajar en una gestión empresarial responsable, pese al entorno en el cual ahora vivimos.

14. Modelos de gestión en RSE en el mundo

El Reputation Institute, realizó el estudio anual correspondiente al año 2016 y se indicó a las diez primeras empresas con mejor reputación para este año y son:

Rolex, Walt Disney, Google, BMW Group, Daimler (Mercedes Benz), Lego, Microsoft, Canon, Sony, Apple (Reputation Institute 2016).

Se trata de empresas comprometidas con el gobierno corporativo, rentables y con una visión de negocio sustentable en el largo plazo, las cuales resultaría complejo imitar debido a su magnitud pero si obtener las ideas necesarias para poder construir un propio modelo de gestión que ayude a empresas pequeñas y medianas también en el caso de nuestro país.

Lo que estas empresas tienen en común es su objetivo de ser sustentables y a lo largo de los años hemos visto como han crecido en su campo económico y teniendo el lema que la RSE es parte del negocio para que sean rentables. Los consumidores adquieren sus productos y servicios y también buscan que detrás de ello existan prácticas que ayuden al progreso de la empresa, ambiente y sociedad.

Tomando como referencia lo que representan estas empresas, se considera para la propuesta del modelo de gestión dos aspectos interesantes: buen gobierno corporativo y el negocio sustentable.

Capítulo segundo

Análisis de la gestión de RSE en el sector maderero

1. La industria forestal

Los bosques y los sistemas agroforestales³ desempeñan un papel fundamental en la mayoría de las regiones del mundo, pues proporcionan muchos beneficios como es mejorar la calidad de vida de las personas, el ecosistema y contribuir a un desarrollo sustentable. Por lo tanto, su cuidado es una tarea compleja por todos los impactos a los que están expuestos día a día, pues son los bosques quienes garantizan un aire puro para respirar, son refugio de los animales, regula el clima y genera biodiversidad, entre otros.

La industria forestal comprende el procesamiento y transformación de la madera y el proceso productivo pasa por diversas etapas de las cuales se obtendrá un producto final, el cual puede variar según la finalidad del objeto. El proceso de transformación parte desde la plantación de especies maderables, extracción, corte, almacenaje y el moldeo. El producto final puede estar destinado para la construcción, carpintería, materia prima para la elaboración de papel y cartón, construcción de medios de transporte, entre otros.

Para el año 2016 se estima que la industria forestal formal a nivel mundial empleó a 13,2 millones de personas en el mundo y a 41 millones de personas de manera informal (Banco Mundial 2016). El Banco Mundial apoya a los países para que gestionen de manera sustentable los bosques naturales, amplíen la cobertura forestal y desarrollen cadenas de valor sustentables en esta industria y así crear empleos y contribuir al crecimiento sostenido

Desde el año 2007 en adelante, se han elaborado medidas y políticas que promuevan la gestión forestal sustentable en el mundo, las cuales han resultado variable en la aplicación de los países menos desarrollados los cuales se han sumado a la propuesta de conservar los bosques como una fuente rica de beneficios en

³ **Sistemas agroforestales:** son una forma de uso de la tierra en donde plantas leñosas perennes interactúan biológicamente en un área con cultivos y/o animales; el propósito fundamental es diversificar y optimizar la producción para un manejo sustentable. <<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasCOUSSA/Sistemas%20Agroforestales.pdf>>

diversos ámbitos lo cual beneficia al resto del mundo. Con las nuevas reformas para el sector forestal, cada país trata de aprovechar los insumos que se obtienen de la madera para el mercado, además se están realizando importantes avances en cuanto a uso de nuevos recursos y protección de bosques nativos (Banco Mundial 2016).

La importancia de preservar los bosques para las principales economías es uno arduo trabajo pues los bosques “además de ayudar a mitigar el cambio climático y proteger los suelos y el agua, los bosques albergan más de 75% de la biodiversidad terrestre mundial, proporcionan numerosos productos y servicios que contribuyen al desarrollo socioeconómico y son particularmente importantes para cientos de millones de moradores de las zonas rurales, entre ellos muchas de las personas más pobres del mundo (FAO 2016,3).”

La *Rainforest Alliance* es una organización que trabaja en la conservación de biodiversidad y todos los medios sustentables en los ecosistemas más vulnerables del mundo, esta organización conjuntamente con la FAO son las organizaciones pioneras en el cuidado del medio ambiente, sin embargo hay Organizaciones no gubernamentales que se han unido a este gran proyecto como son: Greenpeace, World Wildlife Fund, Earth Action, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, The Nature Conservancy.

La industria forestal ocasiona grandes impactos en el medio ambiente y también en ámbitos económicos y sociales y los principales corresponden a la erosión del suelo, la reducción de áreas que absorben el CO₂, reducción de la biodiversidad, pérdida del medio de sustento en las comunidades y contaminación, entre otras. Por lo tanto, lo que se debe tratar con un modelo de gestión sustentable en la industria maderera, como propuesta de esta investigación, es mitigar precisamente estos impactos, conociendo los efectos que se están produciendo al extraer la madera y al procesarla, aprovechar el suelo para generar nuevas plantaciones, emplear a las personas de las mismas comunidades, usar de manera prudente y sustentable los bosques y buscar nuevas tecnologías para conversión de la madera en energía, entre los más importantes y urgentes.

Esto permitirá establecer políticas y acuerdos con las empresas ecuatorianas para que consideren aceptar implementar una gestión forestal sustentable a través de un modelo que permita reconocer los impactos positivos y especialmente negativos para gestionarlos adecuadamente, considerando los temas materiales de los *stakeholders* de la industria nacional en relación a la sociedad y el medio ambiente.

Las negociaciones también resultarán atractivas ya que la contribución será diferente, tomará la idea del negocio sustentable y se podrá crear nuevas oportunidades en conjunto con los grupos de interés para obtener importantes beneficios económicos y sociales.

2. Sector forestal ecuatoriano

La producción de madera y sus derivados ha incrementado en los últimos años en Ecuador, por lo que es un sector importante para el estado. Con la alta producción forestal dentro del país, el sector de la construcción también se ve incentivado por el uso de material para acabados en sus infraestructuras por lo que resulta beneficiosa la gama de derivados de madera para generar un aporte más para este sector.

La industria maderera ecuatoriana es uno de los sectores más representativos dentro de la economía ecuatoriana con su aporte al producto interno bruto y cuenta con empresas que poseen tecnología de punta para la producción de derivados de madera, como son: balsa, teca, tableros y madera para construcción. Lo que hace especial a la teca es que es madera muy resistente a comparación de otras, a situaciones como humedad y plagas, entre otros; por lo que este tipo de madera también es usada en la construcción de barcos y muebles. Por otro lado la balsa, es más estable en cuanto a densidad y el crecimiento de esta variedad va desde 4 a 6 años por lo que facilita el cultivo de la misma.

Ecuador goza de tierras privilegiadas por su ubicación geográfica y su clima resulta apto para la siembra de especies maderables en varios lugares dentro del territorio, pues “existen alrededor de 3.6 millones de tierras disponibles para la repoblación forestal” (PROECUADOR 2016,4). De acuerdo a una investigación realizada por el Ministerio de Ambiente se determinó que hasta el año 2015 existían 12’753.387 hectáreas de bosques nativos repartido en todas las provincias del país siendo la principal la de Pastaza (MAE 2015).

Según los informes estadísticos que emite el Banco Central del Ecuador, las exportaciones de madera han incrementado en los últimos años al 7,90% enfocándose en sus principales mercados de exportación, China y Estados Unidos como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4

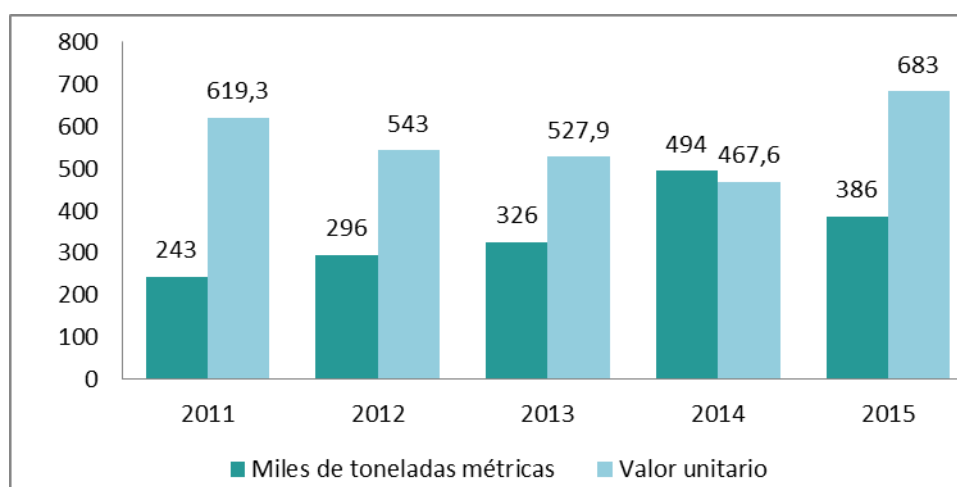
**Evolución de la balanza comercial sector madera
2011-2015**

Año	2010	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Miles de toneladas Métricas	312	243	-22,12%	296	21,81%	326	10,14%	494	51,53%	386	-21,86%
Valor USD FOB	131,4	150,5	14,54%	160,8	6,84%	172,2	7,09%	231,1	34,20%	264	14,02%
Valor unitario	421	619,3	47,10%	543	-12,32%	527,9	-2,78%	467,6	-11,42%	683	46,07%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Evolución de la balanza comercial enero a diciembre 2015
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Gráfico No. 2

**Evolución exportaciones sector madera y muebles
En miles de toneladas y valor unitario**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Evolución de la balanza comercial de enero a diciembre 2015
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Según la información presentada, a partir del año 2012 se puede deducir que existe un ligero incremento en cuanto a la cantidad exportada siendo el 2014 el año más representativo con un aumento del 51,53%, sin embargo, observamos que en el año 2015 hubo un decremento esto se debe a la baja demanda de teca.

Por otro lado, el incremento en cuanto a ingresos para el Estado por concepto de exportaciones se da en el año 2015 con un aporte de 264 millones de dólares para

la balanza comercial, considerando que las variedades de madera que más se envía a mercados internacionales son la balsa y la teca.

Un año crítico en la industria maderera se dio en el año 2011 pues en Estados Unidos se estableció el techo de gastos pues en este año el país tenía una deuda nacional de 14 billones de dólares aproximadamente, se debatieron políticas de gasto lo cual tuvo como consecuencia la baja en la demanda de bienes y esto frenó el negocio comercial, por lo que afectó al resto del mundo pues se debía reducir el gasto público y proponer políticas fiscales mediante los impuestos.

Sin embargo, se indica que el sector maderero cuenta con amplio potencial y que los esfuerzos encaminados a mejorar su productividad son positivos y se encuentran reflejados en los informes publicados.

Los datos que muestra el Banco Central del Ecuador, con respecto al periodo de enero a agosto 2016 son:

Cuadro No. 5

**Evolución de la balanza comercial sector madera
Enero – Agosto 2016**

Año	2016
Miles de toneladas métricas	322
Valor USD FOB	169,9
Valor unitario	527,0

Fuente: Banco Central del Ecuador, Evolución de la balanza comercial enero a agosto 2016
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Para el año 2016, se espera llegar a la misma cifra que la del año anterior pese a que todos los sectores de la economía ecuatoriana se han contraído por la situación económica compleja que el país está atravesando y el terremoto ocurrido en el mes de abril, por lo que se han tomado nuevas políticas fiscales y económicas ordenadas por el gobierno central.

Los productos madereros que más se exportan desde Ecuador hacia el mundo son los que se presentan en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 6

**Exportaciones por Ecuador de derivados de madera
(En toneladas)**

Descripción del producto	Cantidad exportada 2011	Cantidad exportada 2012	Cantidad exportada 2013	Cantidad exportada 2014	Cantidad exportada 2015
Madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada.	142.213	177.000	203.843	326.336	197.713
Tableros de partículas y tableros similares, de madera u otras materia	96.997	110.462	115.192	144.456	150.719
Lena; madera en plaquitas o partículas; aserrín, desperdicios y desechos	38.752	82.552	88.481	36.942	40.916
Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.	30.742	40.481	35.173	32.646	34.222
Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomerado	23.896	26.768	24.476	24.019	19.251

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Elaborado por: Daniela Méndez P.

La madera más cotizada por mercados extranjeros es la madera en bruto, la cual está descortezada y empacada para el envío. Según los datos entregados por *Trademap*⁴, indica la evolución que esta clase de madera se exporta principalmente a

⁴ *Trademap*: desarrollada por el Centro de Comercio Internacional con los objetivos explícitos de facilitar la investigación estratégica de mercado, monitorando tanto el desempeño comercial nacional como el de productos específicos, dando a conocer la ventaja comparativa y competitiva, identificando el potencial para la diversificación de mercados o productos, y diseñando y clasificando por prioridades los programas de desarrollo comercial tanto para las compañías como para las instituciones de apoyo al comercio. Proporciona acceso en línea a la base de datos comerciales más grandes del mundo y presenta indicadores de desempeño de las exportaciones, la demanda internacional, mercados alternativos y el papel de los competidores, tanto del producto y la perspectiva de un país.

China y Estados Unidos con un total de 26.065 toneladas exportadas a estos destinos en el año 2015.

Cuadro No. 7

**Exportaciones por Ecuador de derivados de madera
(En miles de dólares)**

Descripción del producto	Valor exportado 2011	Valor exportado 2012	Valor exportado 2013	Valor exportado 2014	Valor exportado 2015
Madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada	82.703	77.041	76.888	110.607	152.207
Tableros de partículas y tableros similares, de madera u otras materia	54.988	64.326	69.852	82.350	87.222
Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.	25.321	35.020	32.609	30.303	31.165
Madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada.	14.035	21.242	27.219	39.329	24.285
Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomerado.	10.306	13.069	11.787	11.322	9.404

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Elaborado por: Daniela Méndez P.

La madera aserrada es la que mayores ingresos presenta para el país gracias a las exportaciones a China y Estados Unidos de la misma manera que en la cantidad exportada a estos destinos. El último año, en estos dos países, se logró un ingreso de \$94.352 por lo que representa un rubro importante que contribuye a la balanza comercial del Ecuador.

En nuestro país se iniciaron programas a través de entidades gubernamentales dirigido a empresas y productores independientes para promover la reforestación con un incentivo económico y continuar con su producción habitual. Entre los principales organismos del Estado se menciona al MAGAP, Corporación Financiera Nacional (CFN) y el MAE.

En la actualidad, el proyecto Sistema Nacional de Control Forestal a cargo del MAE tiene como objetivo principal la reducción del impacto de la deforestación y la vida silvestre, realizar auditorías forestales a los planes de aprovechamiento forestal ya autorizados. El proyecto pretende establecer 15.000 hectáreas de tierras reforestadas hasta el año 2016 por lo que ya se han determinado unidades móviles a nivel nacional para determinar las áreas boscosas naturales para continuar con la gestión.

3. Principales mercados de exportación

Ecuador exporta madera y derivados de madera principalmente a: Estados Unidos, Colombia, Perú, China e India. Según el *Trademap* se presenta la evolución de las exportaciones del sector maderero hasta el año 2015, en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 8

Principales mercados de exportación (Miles de dólares)

Destinos	Año					TOTAL	% de Participación
	2011	2012	2013	2014	2015		
Estados Unidos	52.850	60.122	56.581	65.859	65.203	300.615	30,35%
Colombia	30.088	39.205	41.481	47.392	53.063	211.229	21,33%
Perú	28.900	31.932	32.660	37.528	34.336	165.356	16,69%
China	49.776	12.414	12.608	32.558	70.946	178.302	18,00%
India	13.746	23.113	28.960	41.303	27.897	135.019	13,63%
TOTAL	175.360	166.786	172.290	224.640	253.460	990.521	100,00%

Fuente: TRADEMAP http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Elaborado por: Daniela Méndez P.

En el cuadro No. 8 se detallan los principales mercados de exportación de madera, de los cuales el destino principal en los últimos cinco años ha sido Estados Unidos, con una participación del 30% sobre el total de exportaciones realizadas en el mundo y teniendo como ingreso \$300.615, seguido de Colombia con \$211.229. Por otro lado, en el año 2015 las exportaciones a China incrementaron en un 118% en relación al 2014 considerando que en los años anteriores se habían mantenido cifras similares hasta el año 2013 ya se obtuvo una alza en ingresos para el país.

Las exportaciones de madera ecuatoriana representan el 0,3% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 56 de 204 países exportadores de madera, así lo refleja el principal sistema de estadísticas del comercio exterior.

Cuadro No. 9

**Principales mercados de exportación
(Toneladas)**

Destinos	Año					TOTAL
	2011	2012	2013	2014	2015	
India	127.683	182.861	208.635	318.603	187.316	1.025.098
Colombia	53.526	64.072	65.658	76.697	82.462	342.415
Perú	52.356	57.243	55.964	70.025	67.551	303.139
TOTAL	233.565	304.176	330.257	465.325	337.329	1.670.652

Fuente: TRADEMAP http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
Elaborado por: Daniela Méndez P.

En cuanto a las exportaciones por volumen, el principal destino es India con un total de 1.025.098 de toneladas desde el año 2011 al 2015. El producto que se envía a la India es la teca, que por sus características de durabilidad la utilizan ampliamente para construcciones marítimas, embarcaciones, cargueros, aviones de carga, barcos de crucero, transatlánticos de lujo, barcos refinados. También se la utiliza para hacer puertas y marcos de ventanas, muebles, columnas y vigas de casas porque la madera es resistente a los ataques de las termitas y los daños causados por otros insectos (PROECUADOR 2016).

4. Desarrollo forestal sustentable en el Ecuador

Con los temas citados en el capítulo anterior, se ha desarrollado conceptos, etapas, tendencias, y teorías sobre RSE, además de su evolución en los últimos años. En base a esta recopilación, se analiza la importancia y el beneficio de la RSE en la industria maderera y su impacto en nuestro medio. El país cuenta con un número importante de empresas y productores independientes que en su mayoría tienen la necesidad de realizar acciones responsables que también los beneficien como empresa o productor, a su comunidad y al medio ambiente que es generoso de acuerdo a sus condiciones.

Los impactos más significativos de la industria maderera son la tala de árboles, erosión de los suelos, residuos contaminantes en el ambiente, escaso conocimiento de cuidado al medio ambiente, expansión de la frontera agraria, reducción de uso de bosques como fuente de combustible, agotamiento en la humedad de la tierra por las actividades de reforestación y deforestación, entre otros.

4.1 Reforestación

La industria maderera en su afán de mantener su producción normal, realiza la plantación masiva de especies madereras las cuales ya fueron bosque en un momento determinado, a esto se conoce como reforestación. La reforestación es una de las principales prácticas de RSE que obligatoriamente debe realizarse, por el alto impacto que ocasionan las empresas madereras al talar los árboles para la producción de madera y derivados. La tasa de deforestación en general cada vez es más amplia en comparación con la reforestación, pues es evidente que por el uso que tiene la madera la tala de árboles es grande.

4.2 Recuperación de suelos

La recuperación de suelos en el territorio nacional es importante pues forma parte de una adecuada cultura responsable para el manejo del suelo forestal ya que es la fuente del crecimiento de especies maderables y es esencial para el desarrollo de la naturaleza misma. El suelo es un factor sensible del medio ambiente, es por ello la importancia de realizar su recuperación para que se encuentre apto y de esta manera iniciar el proceso de reforestación. Un suelo limpio y fuera de contaminación contribuirá con la reforestación de amplios bosques e incentivará al trabajo de las comunidades en el cuidado de sus tierras.

4.3 Manejo de residuos

Un aspecto de relevancia para el sector forestal es el manejo de residuos, pues parte de adoptar acciones responsables, compromete a las empresas a buscar los recursos tecnológicos para que su actividad cotidiana minimice los impactos ocasionados al ecosistema. La adquisición de nueva maquinaria en las grandes industrias es una muestra de la aplicación de RSE para reducir el volumen de residuos que se maneja normalmente.

4.4 Educación ambiental

Las empresas madereras pretenden trabajar en conjunto con las comunidades aledañas a sus bosques para que de esta manera se incorporen a las empresas como una parte importante de sus equipos de trabajo. En esta marcha, la educación ambiental es impartida para conocimiento de todos los moradores en fomentar buenas prácticas que ayuden a un buen manejo y conservación del medio ambiente para que no se vean afectadas durante la deforestación.

De igual manera, la educación ambiental ha sido una parte importante para el Ministerio del Ambiente, el cual se encuentra en continuas capacitaciones en todo el Ecuador para ayudar a las comunidades un mejor manejo de los bosques y como actividades principales ubican lugares dentro del país para reforestar.

5. Empresas madereras ecuatorianas que tienen una política de RSE

Las empresas representativas en la industria forestal del Ecuador dedicadas a la extracción de madera y producción de hojas de madera para enchapado, tableros contrachapados, madera laminada, tableros de partículas y madera compactada son dos: Novopan del Ecuador con ingresos de \$117,913,030 y Aglomerados Cotopaxi con ingresos de \$44,337,667.43 para el periodo 2015 (Superintendencia de Compañías 2016).

Según los datos expedidos por la Superintendencia de Compañías, estas dos empresas son las únicas en el país dedicadas a la extracción de la madera para su transformación, mientras que las demás empresas son comercializadoras de estos productos para la venta como son: Empresa Durini Industria de madera C.A Edimca, Plantaciones de balsa Plantabal S.A, Guritbalsaflex Cia. Ltda., Envasur Envases Suramericanos S.A. Se conoce que en el país existen pequeñas empresas y productores independientes dedicados a la extracción de madera, sin embargo al ser informales no constan en la base de datos de la cual se obtuvo la información para determinar su existencia. Por lo tanto, se ha identificado a Novopan del Ecuador y Aglomerados Cotopaxi como objeto de estudio para determinar las políticas de RSE que manejan en cada una de ellas.

5.1 Novopan del Ecuador S.A.

Novopan del Ecuador S.A. se fundó en el año de 1978, el señor César Álvarez Villota se desempeña como Presidente Ejecutivo. Entre sus marcas principales que mantiene son cuatro: MDP, MDF Pelikano, Novo Herrajes, Novo Cantos. Cada una de estas marcas presenta sus diferentes líneas de productos con sus características. Novopan del Ecuador S.A. comercializa sus productos a través de la franquicia Novocentro con cobertura a nivel nacional.

La gran parte de la producción de Novopan del Ecuador S.A. tiene como destino más de trece países en el Continente Americano por lo que el mercado de exportación es amplio y atractivo para distribuir variedad de productos. Adicionalmente, la empresa cuenta con cuatro certificaciones expedidas por la empresa Bureau Veritas y BASC, que son: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 y BASC (Novopan del Ecuador 2016).

Responsabilidad Social Empresarial de Novopan del Ecuador S.A.

La empresa Novopan del Ecuador S.A. es reconocida por su imagen de responsabilidad con el medio ambiente y por asumir el compromiso de reducir los impactos ambientales en la producción de sus productos. Novopan del Ecuador S.A. se enfoca en cumplir con sus obligaciones en base a los principios corporativos establecidos para seguir con su gestión ambiental; así lo indican de la siguiente manera:

- Cumpliendo con las leyes vigentes.
- Estableciendo y revisando objetivos y metas ambientales con la periodicidad adecuada.
- Estableciendo un sistema de seguimiento del desempeño ambiental y tomando medidas oportunas en caso que los resultados del seguimiento sean no conformes.
- Optimizando los niveles base de desempeño ambiental.
- Previniendo la contaminación del aire y agua, mediante el mejoramiento de sus procesos y tecnologías para prevenir los impactos ambientales en esos medios y realizando los monitoreos exigidos en las leyes y ordenanzas vigentes.
- Optimizar la gestión de residuos y minimizar su generación.
- Capacitando al personal en las mejores prácticas ambientales.

- Comunicar a todo el personal de la empresa y a las partes interesadas, sobre el desempeño ambiental de NOVOPAN DEL ECUADOR.

Novopan del Ecuador S.A. mantiene objetivos del sistema de gestión ambiental que son:

- Optimizar el uso de combustibles.
- Optimizar el uso de energía eléctrica.
- Cumplir con los límites máximos permisibles de emisiones gaseosas y ruido, establecidos en los Requisitos Legales Locales (Novopan del Ecuador 2016).

5.2 Aglomerados Cotopaxi S.A

La empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. fue fundada en el año 1978 por el señor Juan Manuel Durini Palacios quien contaba con conocimiento forestal. En su año de fundación la empresa realiza la compra de bosques de pino y tierras para plantaciones forestales y en la actualidad cuenta con un patrimonio forestal de 12.500 hectáreas. Actualmente la empresa está dirigida por Bernardo Pérez como gerente general y Federico Arteta Durini como presidente de la compañía.

Las marcas que maneja Aglomerados Cotopaxi S.A. son dos: fibraplac y duraplac; cada marca presenta su propia línea de productos fabricados específicamente para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En base a la visión de sostenibilidad que indica tener Aglomerados Cotopaxi S.A., la empresa creó un programa en el cual fomenta la forestación y reforestación en tierras que cuenten con buenas condiciones para la plantación. La empresa está alineando sus procesos hacia la calidad, salud ocupacional, seguridad y el manejo forestal responsable. Además, maneja el Sistema de Gestión Integrado SGI, en el que incluye su compromiso con el desarrollo sustentable a través de varias políticas y las certificaciones obtenidas y las que se encuentran en proceso (Aglomerados Cotopaxi 2016).

Responsabilidad Social Empresarial de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Aglomerados Cotopaxi S.A. es una de las empresas forestales más representativas en el Ecuador, ellos al igual que Novopan del Ecuador S.A. también se encuentran comprometidos con el desarrollo sustentable trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad implementando una cultura:

- De calidad en base a gestión de los procesos.

- Ambiental a través del cumplimiento de normas de prevención de impactos que puedan ocasionar contaminación
- De seguridad y salud ocupacional y de seguridad y salud e el trabajo a través del cumplimiento de normas de prevención de riesgos que puedan ocasionar accidentes o enfermedad laboral.
- De control y seguridad a través de la prevención de riesgos de contaminación con sustancias ilícitas, a todos los productos de la empresa.
- De manejo forestal responsable a largo plazo a través del cumplimiento de las políticas y los principios del consejo de manejo forestal.

Aglomerados Cotopaxi S.A. implementó un área en la cual se implementan programas relacionados a RSE y de igual manera que exista un trabajo conjunto con las comunidades aledañas. Actualmente, la empresa cuenta con 5 programas de RSE, los cuales cuentan con su fin específico que son:

1. Programas educación.
2. Programas salud.
3. Programas de responsabilidad ambiental.
4. Programas de desarrollo económico.
5. Programas de relaciones comunitarias.

Capítulo tercero

Metodología de investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo por lo que se realizó un acercamiento a varias empresas forestales para indagar su gestión en materia de RSE, su implicación, impactos de la industria frente a la sociedad y el medio ambiente, las relaciones económico-sociales, desarrollo forestal, entre otros.

En el plan de tesis se propuso un plan metodológico, el cual se modificó en el transcurso de la investigación para plantearlo como un estudio de caso en referencia a la empresa Novopan del Ecuador S.A, de la cual se obtuvo toda la apertura para acceder a la información de la empresa y mantener un diálogo importante con sus funcionarios.

Estudio de caso

El estudio de caso es un tipo de investigación que sirve para describir y comprender a profundidad una realidad social mediante la indagación de características. El objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como método del caso, es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional (Bernal 2006, 109).

Novopan del Ecuador S.A. es seleccionado como caso de estudio para esta investigación por la trascendencia de esta empresa y su gran reconocimiento en el sector maderero en los últimos años. Además, la misma cuenta con programas de RSE que mitigan impactos negativos en su giro de negocio.

Esta investigación es de carácter descriptivo pues al analizar a Novopan del Ecuador S.A. se obtienen las características e información en materia de RSE. Adicionalmente, se obtuvo información proporcionada por *Reputation Institute* para el año 2016 la misma que realiza una investigación a miles de consumidores de bienes y servicios se terminó las diez empresas más influyentes del mundo por categorías de: productos y servicios, innovación, confianza, credibilidad, entorno de trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y resultados financiero.

Fuente de información:

Para el presente estudio se utilizó información procedente tanto de fuentes primarias y secundarias de la empresa delimitada en este capítulo que es Novopan del Ecuador.

La fuente secundaria: se tomó de artículos, publicaciones, página web de la empresa y demás documentos oficiales que circulan en el medio.

La fuente secundaria: se tomó de publicaciones de páginas oficiales como gremios madereros, documentación proveniente de PROECUADOR, Banco Central del Ecuador y el Reputation Institute.

Para ahondar en el caso de estudio que es Novopan del Ecuador S.A. y considerando que es una de las empresas madereras más grandes del país se optó por conocer profundamente la empresa, estrategias y gestión con sus colaboradores. Por otro lado, para complementar la información obtenida se consideró la investigación anual que realiza la firma estadounidense de reputación corporativa *Reputation Institute* avalada por organizaciones internacionales y escuela de negocios como son el Foro de Reputación Corporativa, *IDE Business School* y *Harvard Business School Press* quien maneja herramienta de investigación desarrollada por este instituto del RepTrack para determinar el comportamiento de los consumidores y los *stakeholders* en relación a la reputación de las empresas, con el estudio anual que se realiza se determinan las empresas más influyentes en el mundo y que manejan estrategias de RSE (Reputation Institute 2016).

Herramienta conceptual

El MAC según lo descrito en el marco teórico es la metodología de tipo estructural usada en el estudio de caso para determinar a los grupos de interés relevantes para las empresas madereras y sus aspectos materiales, por lo que se realizó un *focus group* el día 10 de octubre de 2016 en la empresa Novopan del Ecuador S.A y se contó con la participación de diez personas representantes de las jefaturas de áreas tales como: gestión de la calidad y ambiente, talento humano, gerencia general, comercialización, compras, procesos, auditoria, forestal, responsabilidad corporativa.

Capítulo cuarto

Propuesta del modelo de gestión para empresas madereras en el Ecuador

La propuesta de un modelo de gestión empresarial dirigido para la industria forestal está sustentado por la metodología del MAC, los pilares y ámbitos generales de la RSE y los indicadores relevantes seleccionados a partir del GRI, para concluir con la construcción de un patrón apropiado para el desarrollo de una gestión responsable dentro de las empresas. Este modelo recoge los aspectos materiales de los *stakeholders* y los intereses propios de la empresa maderera que pretende cimentar relaciones fructíferas y beneficiosas para consolidarse como un negocio sustentable.

El objetivo fundamental de este modelo de gestión es integrar todos los elementos básicos definidos para que una empresa maderera identifique sus necesidades y plantee estrategias de gestión que mejore su productividad y pueda llegar a contribuir con un desarrollo forestal sustentable.

Una vez sistematizada la información levantada en el MAC se obtuvo la siguiente información:

a) Propuesta inicial de clasificación de actores

Se identificó la intervención de las instituciones, grupos organizados o personas que podrían ser relevantes para la empresa.

b) Identificación de funciones y roles de cada actor

En este punto se reconocieron las principales funciones de los actores respecto de la industria maderera, así como se identificaron las posibles acciones que podrían desarrollar los *stakeholders* e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.

c) Análisis de los actores

Se realizó el análisis cualitativo de los diferentes actores de cara al proceso participativo iniciado. Según la metodología se propuso la caracterización de sus relaciones para identificar su influencia para Novopan del Ecuador como: a) relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés, y b) niveles de poder o influencia sobre otros actores.

d) Elaboración de la matriz del MAC

Con la información recopilada por parte de la empresa se realizó la matriz del mapeo de actores clave para definir la materialidad de las empresas madereras del Ecuador y que sirvan de fundamento para identificar los asuntos relevantes de este proceso de construcción de un modelo de gestión.

A partir de esta información proporcionada por la empresa Novopan del Ecuador se construyó el MAC, la cual se resume en el cuadro No. 10:

Cuadro No. 10

Mapeo de Actores Clave
Empresa: Novopan del Ecuador S.A

Clasificación de actores	Identificación de funciones y roles de cada actor	Análisis de actores	
		Relaciones predominantes	Niveles de poder
Gobierno central	Control económico, legal, ambiental y tributario	A favor	Alto
Gobierno local	Control económico, legal, ambiental y tributario	A favor	Alto
Sociedad civil	Control económico, legal, ambiental y tributario	A favor	Alto
Proveedores	Entrega de insumos	A favor	Alto
Clientes internos	Compra nacional de productos	A favor	Alto
Clientes externos	Compra internacional de productos	A favor	Alto
Comunidades	Cuidar el medio ambiente y su entorno	A favor	Alto
Gremios madereros	Velar por el cumplimiento de normas, leyes ambientales y buenas prácticas de manufactura	A favor	Alto

Fuente: Adaptado de Tapella, Esteban. 2011. Mapeo de actores clave.
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Para la calificación del análisis de los actores clave de la empresa Novopan del Ecuador, se presenta de la siguiente manera:

Relaciones predominantes

- A favor (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua)
- Indeciso/indiferente
- En contra (predominan relaciones de conflicto)

Niveles de poder

- Alto: alta influencia sobre los demás
- Medio: Mediana influencia sobre los demás
- Bajo: no hay influencia sobre los demás

Con la información proporcionada en el *focus group*, los grupos de interés para esta empresa maderera son:

- a) El gobierno central y local: influyen en temas fiscales, ambientales y económicos que tendría un impacto directo con el giro del negocio. Estas empresas están reguladas por el MAE ya que deben expedir permisos para transportar madera, control en la cantidad extraída, planes de reforestación, entre otros. Por otro lado, en política fiscal el gobierno cuenta con el Servicio de Rentas Internas para el pago oportuno de tributos, permisos de funcionamiento, pagos al gobierno local.
- b) Proveedores: sus aliados directos en quienes tienen una relación de plena confianza para el desarrollo de sus actividades. Esta especial relación permite tener buenas experiencias al momento proponer cambios solicitados por los clientes y esto a su vez se transmite a sus aliados de negocio.
- c) Clientes internos: esta empresa busca que sus clientes internos o empleados sean quienes difundan un mensaje de respeto por sus derechos, acompañamiento a las familias, trato justo y equitativo, motivación para ejercer sus actividades, proveedores de beneficios, capacitación, entre otros. A Novopan del Ecuador le interesa que su gente sea el principal motor de la empresa y fidelizar su permanencia por años, pero sobre todo que crezcan como personas y profesionales en el día a día con las funciones asignadas.
- d) Clientes externos: su razón de los esfuerzos de sus empleados para lograr la satisfacción de sus productos. La empresa ha enfocado a trabajar su demanda en sus clientes en el exterior y dejar poco para su demanda local, pues sus productos se ofertan mejor en países del Continente Americano. Siempre buscan su satisfacción y su táctica es la retroalimentación al final del día, esto les ha servido para mejorar su cadena logística y de abastecimiento, tiempos de entrega y calidad.
- e) Comunidades: La empresa trabaja mucho en relación a la comunidad, como es la generación de empleo a gente que se encuentra cerca de su planta de operaciones, apoya a iniciativas sociales para viviendas.
- f) Gremios madereros: al estar inmersos en gremios madereros también tratan de aportar con ideas para la reforestación de bosques, normas para el manejo forestal sustentable de bosques nativos, uso de maquinaria, entre otras. La finalidad de estos gremios es proponer un dialogo mediador entre el Estado y

las empresas madereras en el país, buscando los beneficios para el medio ambiente y las partes interesadas.

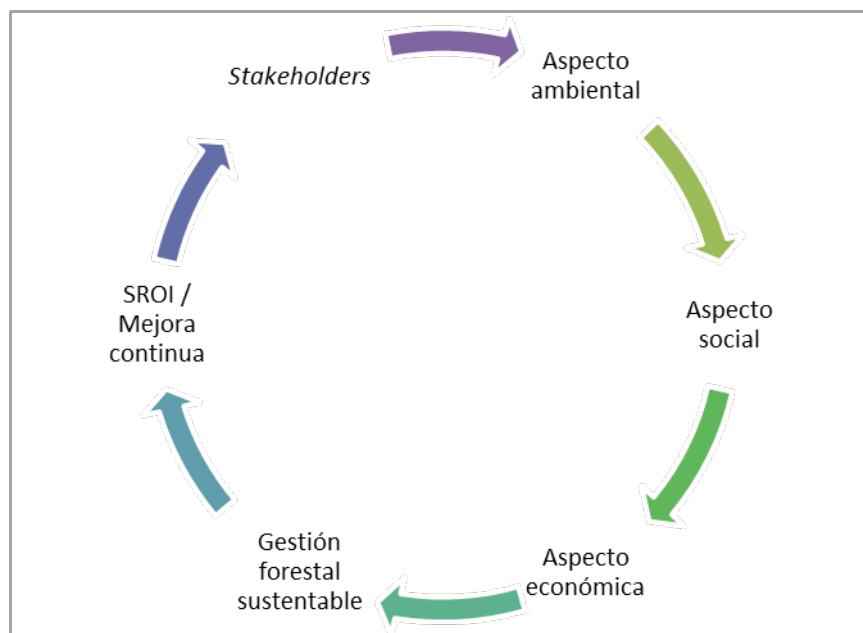
1. Ámbitos del modelo de gestión sustentable

En el mundo, existen varios modelos de gestión para las empresas que, de acuerdo a su ubicación geográfica, leyes, gobierno y demás condiciones, adoptan para contribuir con las prácticas responsables. En ese marco, se debe considerar las bases de la RSE para la elaboración y propuesta de un modelo, cuyos lineamientos se dan en tres ámbitos: social, ambiental y económico.

Recogiendo toda la teoría, la propuesta de los ámbitos generales para el modelo de gestión para empresas madereras, son:

Gráfico No. 3

Ambitos generales para propuesta de modelo de gestión



Elaborado por: Daniela Méndez P.

2. Indicadores del GRI para la industria maderera

El GRI cuenta con indicadores generales que sirven de referente para las empresas que esperan poner en práctica una gestión más responsable dentro de sus actividades, por lo que a partir de la información proporcionada por Novopan del Ecuador S.A., se realizó un barrido de todos indicadores que menciona el

GRI, y se consideró los aspectos materiales de *stakeholders* previamente definidos a través del MAC y se propone que los indicadores para las empresas madereras son:

Cuadro No. 11

Propuesta de indicadores del GRI para empresas madereras

ECONOMIA	MEDIO AMBIENTE
Desempeño económico	Agua
Presencia en el mercado	Biodiversidad
Consecuencias económicas indirectas	Emisiones
Prácticas de adquisición	Efluentes y residuos
	Cumplimiento regulatorio
	Transporte
	Evaluación ambiental de los proveedores
DESEMPEÑO SOCIAL	
Prácticas laborales y trabajo digno	Sociedad
Empleo	Comunidades locales
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	Prácticas de competencia desleal
Salud y Seguridad en el trabajo	Cumplimiento regulatorio
Capacitación y educación	
Diversidad e igualdad de oportunidades	
Derechos humanos	Responsabilidad sobre productos
Inversión	Etiquetado de los productos y servicios
No discriminación	Comunicaciones de Mercadotecnia
Libertad de asociación y negociación colectiva	Privacidad de los clientes
Medidas de seguridad	Cumplimiento regulatorio

Fuente: Aspectos de la Guía del GRI, Empresa: Novopan del Ecuador
Elaborado por: Daniela Méndez P.

Estos son los tres aspectos que interesan a esta industria, los mismos que están siendo gestionados incorporando prácticas responsables que tengan un impacto positivo y que permanezcan en el tiempo. Además de sus principales intereses, destacan que las grandes empresas deben ser modelos a seguir por aquellas empresas que inician o están atravesando problemas en cualquiera de los aspectos mencionados en el Cuadro No. 11, por tal motivo el continuo esfuerzo por mejorar se pretende proyectar a lo largo del país y por qué no ser un referente para empresas del exterior.

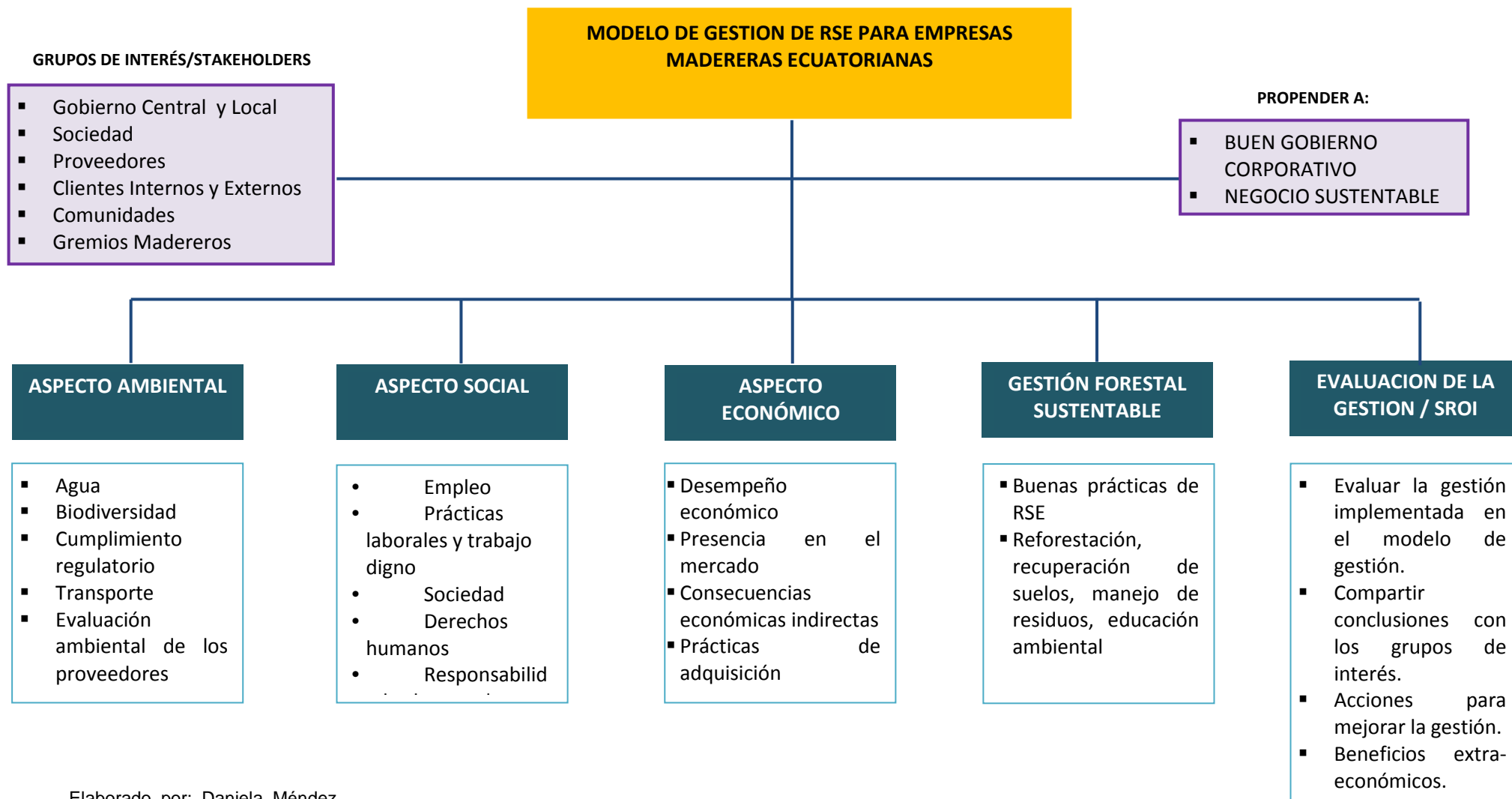
3. Modelo de gestión para una empresa maderera

El presente modelo de gestión para el sector maderero cuenta con todos los aspectos básicos en materia de RSE logrado a través de los ámbitos generales de la RSE, la metodología del MAC con la implicación de los aspectos materiales y los indicadores del GRI apropiados para que la empresa maderera como tal pueda convertirse en una empresa sustentable. Este modelo valora a un gobierno corporativo con valores éticos y morales que sirva de ejemplo para la sociedad ecuatoriana, también considera la mejora continua como un ámbito de redefinición de procesos y nueva formulación de estrategias corporativas mediante el retorno social sobre lo invertido en este proceso.

Finalmente, con toda la información que se obtuvo a partir de Novopan del Ecuador S.A., el modelo de gestión de RSE propuesto para una empresa maderera, es:

Cuadro No. 12

Propuesta de modelo de gestión de RSE para empresas madereras



Elaborado por: Daniela Méndez

Este modelo comprende las tres partes esenciales para realizar un modelo de gestión en materia de RSE para las empresas madereras. La propuesta para este modelo es:

Cuadro No. 13

Modelo de Gestión de RSE para empresas madereras
Aspecto Ambiental

	ASPECTO	INDICADOR GRI	COMPROMISO	GESTION ESTRATEGICA
AMBIENTE	Agua	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	Cuidar el agua y de los recursos de la naturaleza	Manejo y control de recursos hídricos en bosques para programas de reforestación
	Biodiversidad	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios	Proteger la biodiversidad de los bosques	Cuidado con la biodiversidad especialmente por los bosques nativos y protegidos
	Cumplimiento regulatorio	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	Transparencia y reglas claras en la relación con el gobierno	Cumplimiento de todas las regulaciones ambientales emitidas por el MAE
	Transporte	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte del personal	Transporte seguro de la materia prima	Permisos actualizados para el transporte de madera
	Evaluación ambiental de los proveedores	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	Asegurar negocios sustentables	Buenas prácticas de manufactura de proveedores

Elaborado por: Daniela Méndez P.

Modelo de Gestión de RSE para empresas madereras**Aspecto Social**

	ASPECTO	INDICADOR GRI	COMPROMISO	GESTION ESTRATEGICA
SOCIAL	Empleo	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, por sexo y por región	Crear plazas de trabajo para gente de las zonas aledañas a la fábrica de procesamiento	Evaluación de las capacidades y habilidades de las personas de la comunidad para mejorar la calidad del trabajo
	Prácticas laborales y trabajo digno	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	Trabajar por mejores prácticas dentro de la empresa y asegurar el bienestar del empleado	Trabajo con remuneración justa y oportuna, provisión de ambiente de trabajo adecuado y seguro
	Sociedad	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	Participar en el desarrollo del país	Fortalecer relaciones con el Estado, Gremios y Sociedad para buscar nuevos mercados de exportación
	Derechos humanos	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	Velar por los derechos de todas las personas que involucran el giro del negocio	Actuar en un marco de respeto de los Derechos Humanos
	Responsabilidad sobre productos	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	Entregar productos de calidad y amigables con el medio ambiente	Asegurar estándares de calidad adecuados entregando un valor agregado

Elaborado por: Daniela Méndez P.

Cuadro No. 15

Modelo de Gestión de RSE para empresas madereras**Aspecto Económico**

	ASPECTO	INDICADOR GRI	COMPROMISO	GESTION ESTRATEGICA
ECONÓMICO	Desempeño económico	Valor económico directo generado y distribuido	Combinar el desempeño económico con desempeño social y ambiental en beneficio de la empresa	Buscar oportunidades de negocio en más mercados
	Presencia en el mercado	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	Afianzar la confianza de los clientes en base a buenas prácticas de RSE realizadas localmente	Presencia de Directivos en actividades que se desarrollen en el sector informando la experiencia de su gestión en base a Responsabilidad Social
	Consecuencias económicas indirectas	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	Mitigar impactos económicos que puedan afectar al negocio	Evaluación periódica de los indicadores económicos y extra económicos de la empresa
	Prácticas de adquisición	Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	Evaluar constantemente la cadena de suministros y abastecimiento	Buscar nuevas estrategias de reducción impactos ambientales en la cadena de suministros y abastecimiento.

Elaborado por: Daniela Méndez P.

Las empresas madereras pueden basarse en este modelo propuesto que parte de un arduo trabajo en materia de gobierno corporativo y en alcanzar a convertirse en un negocio sustentable. Dado los indicadores planteados y tomados del GRI servirán de marco de referencia para incorporar prácticas responsables desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones que tienen años de experiencia y que esto mejorará su gestión por los cambios en los que el mundo está atravesando.

Capítulo quinto

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Al finalizar este trabajo se concluye que son pocas las empresas madereras que tienen iniciativa para realizar una reingeniería de sus estrategias de RSE implementadas en su gestión, pues son empresas que manejan la información de forma cautelosa y reservada en cuanto a prácticas ambientales se refiere hacia el público en general.

Los objetivos de esta investigación fueron alcanzados parcialmente ya que durante la etapa de investigación como primer hallazgo de la exploración de campo se encontró que existen dos empresas en el mercado ecuatoriano que han implementado buenas prácticas de RSE en su giro de negocio, por lo que se realizó un estudio de caso de Novopan del Ecuador S.A. y de ella se determinaron los ámbitos materiales para proponer el modelo de gestión basados en RSE que sirva como referencia para las empresas madereras del país que tenga la percepción de cambiar su modelo tradicional de negocios e incorporar una conducta ética y responsable frente a los grupos de interés del sector forestal.

El modelo de gestión presentado a la empresa Novopan del Ecuador S.A. sirvió para conocer que las buenas prácticas en materia de RSE plasmadas en un modelo deben ser comunicadas a todas las personas que integran la empresa, pues se determinó que a pesar de tener un horizonte definido y claro faltaba informar a toda la empresa especialmente a los niveles operativos los temas referentes a RSE y lo que implica en su gestión diaria.

La información en materia de RSE es muy amplia, por lo que este modelo recogió los aspectos relevantes que permitieron dar a conocer a las personas entrevistadas durante el estudio de caso, la importancia de aplicar buenas prácticas de RSE, considerar los principales aspectos como el aspecto ambiental, social, económico, la gestión forestal sustentable y la evaluación de la gestión.

Adicional a esto, el modelo de gestión ayudó a ubicar la información relevante en cuanto a los *stakeholders* y su impacto en la empresa maderera y a priorizar las necesidades de cada uno de ellos.

El trabajo continuo y la exigencia por parte de los *stakeholders* ha dado resultados en empresas del mundo, pues las más grandes consideran que la RSE trasciende el tiempo y sus negocios serán siempre preferidos por sus clientes pues la imagen que proyectan son amigables con el entorno al cuidado de su sociedad, sus empleados y el ambiente, por lo que son de vital importancia para el modelo de gestión propuesto.

Este modelo contribuyó en la gestión estratégica de la empresa analizada en esta investigación, por lo que se concluye que será un referente para las empresas madereras ecuatorianas al agregar un valor extra a lo económico y que encamine sus esfuerzos hacia una empresa sustentable y potencialmente imitable y es por ello que el modelo propuesto abarca en ámbitos generales de la industria la cual es importante para el país, pues el impacto es grande en muchos sentidos, y va en aumento.

Por otro lado, se determinó que las empresas deben estar pendientes de los cambios que la globalización y la RSE conlleva, pues es muy versátil y más adelante surgirán más herramientas de las que ya se han desarrollado para evaluar si las acciones que se están realizando son las mejores. Para esto, tenemos una guía del Retorno Social sobre la inversión el cual se constituirá como el último peldaño para la RSE porque los resultados de la gestión misma se analizarán aquí y desde este punto empieza nuevamente otro ciclo de cambios.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones de este trabajo de investigación netamente están encaminadas a las empresas madereras, las cuales se detallan a continuación:

- a) Establecer objetivos claros en la creación de la empresa en los que agreguen valor extra-financiero y consideren los tres aspectos básicos para incluir a la Responsabilidad Social como parte de su gestión.
- b) Identificar los *stakeholders* y análisis la postura de cada uno de ellos para saber cómo afianzarse y apoyarse entre sí.
- c) Conocer las actividades que se están realizando y enfocarlas en el modelo propuesto de RSE para que estén alineadas a la búsqueda de obtener otro tipo de beneficios paralelos a los económicos.

- d) Revisar y estudiar la ISO 26000 y el GRI quienes tienen las pautas para las empresas que están atravesando dificultades en estos aspectos y las que quieren iniciar.
- e) Buscar posibles aliados que ya tengan iniciativas de Responsabilidad Social para aplicarlas en el sector maderero.
- f) Cuantificar el beneficio que conllevaría el iniciar con actividades responsables en la empresa y comunidad.
- g) Las empresas madereras pueden iniciar paulatinamente con este modelo, pues esto requiere de mucho tiempo, por ejemplo: pueden empezar con sus propios empleados en relación a su salud y seguridad, remuneración justa y oportuna, capacitación, etcétera; pues es un modelo extenso y que mejor iniciar desde el interior para formar una unidad para ir trabajando con los proveedores, gobierno y otros actores determinantes para la empresa.
- h) Se recomienda la creación de más entidades que asesoren y guíen a las empresas en materia de RSE

Referencias

- Aglomerados Cotopaxi. 2016. "Historia". Consulta: 2 de junio de 2016. <<http://www.cotopaxi.com.ec/historia>>.
- Aglomerados Cotopaxi. 2016. "RSE". Consulta: 2 de junio de 2016. <<http://www.cotopaxi.com.ec/responsabilidad-social-empresarial>>.
- Banco Central del Ecuador (BCE). 2015. *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Octubre 2015*. Consulta: 10 de marzo de 2016. <<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201602.pdf>>.
- Banco Mundial. 2016. "Los bosques generan empleos e ingresos". Consulta: 12 de mayo de 2016. <<http://www.bancomundial.org/es/topic/forests/brief/forests-generate-jobs-and-incomes>>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2007, "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe". Consulta: 10 de marzo de 2016. <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>>.
- Bernal, César. 2006. "Metodología de la investigación". México: Pearson Educación
- Bowen, Howard. 1953. "Social Responsibilities of the Businessman". Nueva York: Harper.
- Brown, Lester, Sandra Postel y Christopher Flavin. 1994. "Desarrollo económico sustentable: Del crecimiento al desarrollo sustentable". Bogotá: Transversal editores.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2016. "Gestión forestal sustentable". Consulta: 20 de mayo de 2016. <<http://www.fao.org/forestry/sfm/85084/es/>>.
- Friedman, Milton. 1962. "Strategic Management". Chicago: University of Chicago
- Garriga, Elisabet y Domenec Melé. 2004. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*.
- Global Reporting Initiative (GRI). 2012. "Nuestra visión". Consulta: 11 de abril de 2016. <<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>>
- Global Reporting Initiative (GRI). 2012. "La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje?". Consulta: 11 de abril 2016. <<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>>
- Global Reporting Initiative (GRI).2012. "Memorias de sostenibilidad". Consulta: 11 de abril de 2016. <<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>>

- Global Reporting Institute (GRI). 2015. “Teoría de los stakeholders”. Consulta: 22 de mayo de 2016. <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosStakeholders-2471547.pdf>.
- González, Elsa. 2007. “La Teoría de los Stakeholders, Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”. España: Universitat Jaume
- Gutiérrez, Pedro. 2001. “Mapas sociales: método y ejemplos prácticos”. Consulta: 1 de noviembre de 2016. <http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/lcc2_practicas_locales_creatividad_social.pdf>.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. 2016. “Madera”. Consulta: 5 de junio de 2016. <<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>>.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. 2016. “Usos y tendencias de teca en India”. Consulta: 2 de junio de 2016. <http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/05/PROEC_BIC2016_04_MUMBAI.pdf>.
- Ministerio de Ambiente (MAE). 2015. “Estadísticas de patrimonio natural”. Consulta: 7 de julio de 2016. <<https://mluisforestal.files.wordpress.com/2016/01/estadisticas-patrimonio-natural-mae.pdf>>.
- Novopan del Ecuador. 2016. “Gestión Ambiental”. Consulta: 16 de junio de 2016. <<http://www.pelikano.com/novopan/gestion-ambiental.html>>.
- Novopan del Ecuador. 2016. “Quiénes somos”. Consulta: 16 de junio de 2016. <<http://www.pelikano.com/novopan/quienes-somos.html>>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016. “El estado de los bosques en el mundo 2016”. Consulta: 16 junio de 2016. <<http://www.fao.org/3/a-i5588s.pdf>>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2015. “Políticas, instituciones y desarrollo forestal sustentable”. Consulta: 17 de junio de 2016. <<http://www.fao.org/docrep/w6251s/w6251s0a.htm>>.
- Organización Internacional de Estandarización. 2010. “ISO 26000 visión general del proyecto”. Consulta: 14 de abril de 2016. <http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2010. “La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)”. Consulta: 10 de marzo de 2016. <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/-multi/documents/publication/wcms_142694.pdf>.
- Orozco, Mónica. 2014. “USD 9,5 millones irán al sector forestal en el 2014”, El Comercio (Quito). Consulta: 10 de marzo de 2016.

- 〈<http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/inversion-ecuador-sector-forestal-2014.html>〉.
- Pacto Global de las Naciones Unidas. 2010. “El Pacto Global: Quienes somos”. Consulta: 5 de abril de 2016. 〈<http://www.lsqa.com/pacto-global>〉.
- Porter, Michael y Mark Kramer. 2011. “La creación de valor compartido”. Harvard Business Review América Latina.
- Reputation Institute. 2016. “Who are the most reputable companies in the world in 2016?”. Consulta: 3 de noviembre de 2016. 〈<https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100>〉.
- Superintendencia de Compañías. 2016. “Ranking empresarial empresas madereras”. Consulta: 18 de junio de 2016. 〈<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=S&tipo=1>〉.
- Tapella, Esteban. 2011. “Mapeo de actores clave”. Universidad Nacional de Córdoba. Consulta: 30 de junio de 2016. 〈<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>〉.
- The Cabinet Office. 2016. “Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)”. Consulta: 9 de mayo de 2016. 〈[http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/Guide%20in%20Spanish\(3\).pdf](http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/Guide%20in%20Spanish(3).pdf)〉